

# Qualité Références

Juin - Juillet 2018 / Trimestriel / 20€ N° 77

[www.qualite-references.com](http://www.qualite-references.com)

le magazine des outils et méthodes pour les managers



Conseil & formation

## Quelles compétences à acquérir ?

26

### PERFORMANCE :

Démarches Qualité et RSE pour une excellence managériale ?

17

### QUALITÉ :

Comment piloter la qualité dans l'aéronautique ?

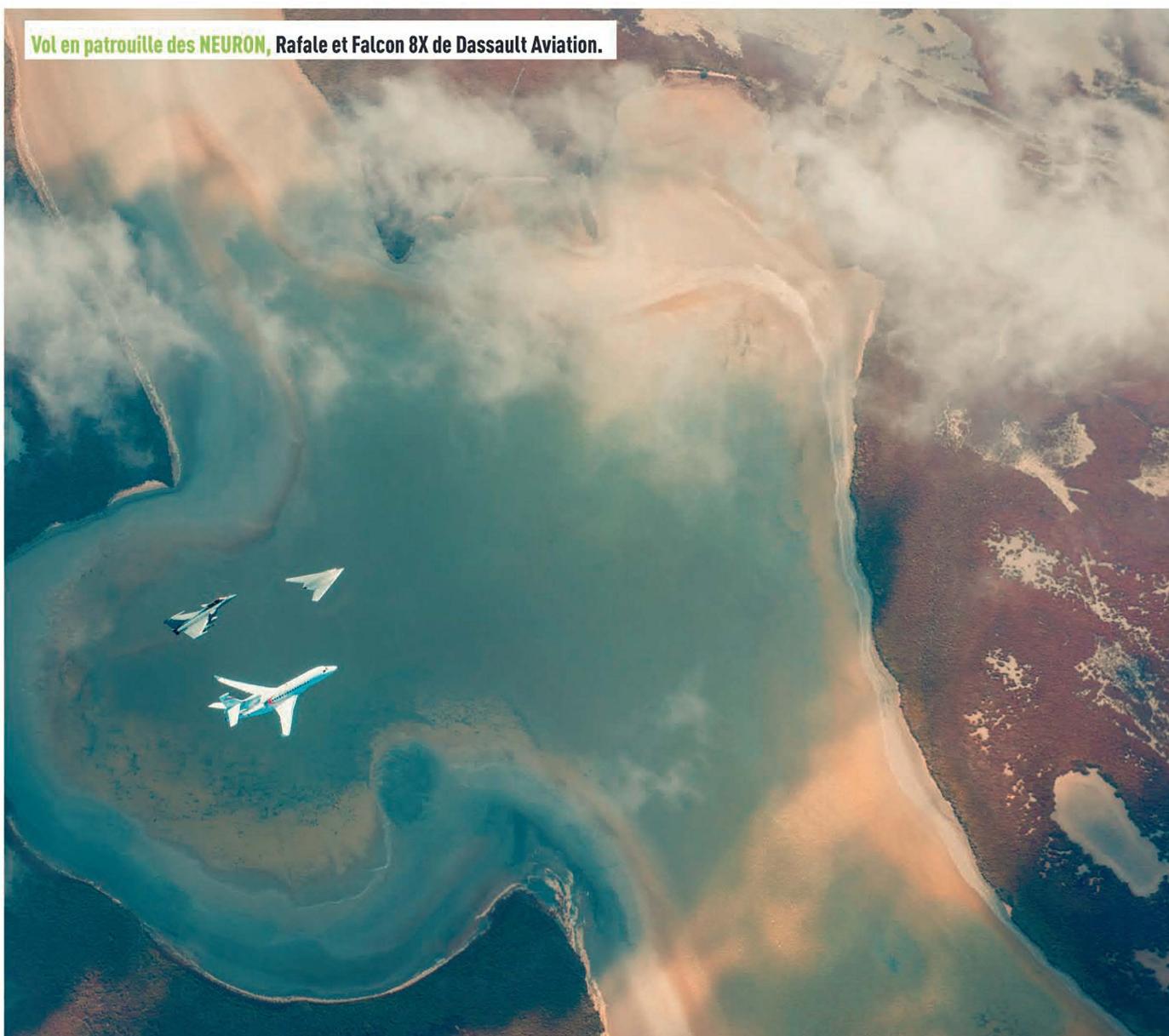
54

**ORGANISATION**

# **Qualifas** : amélioration de la performance des fournisseurs du domaine aéronautique et spatial

Association loi 1901 créée en 1993 à l'initiative du Gifas, Qualifas a deux missions : mutualiser la maîtrise des fournisseurs afin d'améliorer les performances opérationnelles de la supply chain aéronautique et spatiale, et assurer la surveillance du schéma de certification EN9100 en France. Interview croisée

Vol en patrouille des NEURON, Rafale et Falcon 8X de Dassault Aviation.



© Dassault Aviation - A. Pecchi.



**Daniel Grech**  
(Airbus  
Helicopters),

Président  
de Qualifas  
Marignane



**Isabelle Mathieu  
Perrin**

Office Manager &  
Communication  
de Qualifas.



Cyril Abadi / Capa Pictures / Safran

## QUALITÉ RÉFÉRENCES : QUELLE EST L'ACTIVITÉ DE VOTRE ORGANISATION ?

**Daniel Grech** : Créée à l'initiative de la Commission Qualité du Gifas<sup>1</sup>, l'Association Qualifas comprend 28 membres qui sont les principaux donneurs d'ordre de l'industrie aérospatiale et défense en France comme Airbus, Dassault Aviation, Thales, Safran, Ariane Group, MBDA, ...

A noter la participation de trois membres belges : Sabca, Safran Aero Boosters et Sonaca, et celle d'un organisme d'état, SIAé<sup>2</sup>, qui regroupe les moyens de maintenance aéronautique du Ministère de la Défense, sous tutelle du chef d'état-major de l'armée de l'air.

**Isabelle Mathieu Perrin** : Qualifas présente deux missions principales, celle d'améliorer la performance de la Supply Chain aérospatiale et défense et celle d'assurer la surveillance du schéma de certification EN91xx (schéma ICOP<sup>3</sup>) en France.

1. Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales.

2. Service industriel de l'aéronautique.

3. Industry Controlled Other Party.

### Améliorer la performance de la Supply Chain aéronautique

#### Maitrise des risques qualité fournisseur

- Promouvoir la certification des fournisseurs et gérer la cartographie des statuts de certification.
- Adapter le suivi des fournisseurs en tenant compte de la criticité et de la performance Qualité et Logistique de leurs prestations.

#### Évaluation de la maturité des processus de réalisation des produits

- Mettre en place des outils d'évaluation, élaborer des plans d'actions et mutualiser les données d'évaluation pour en assurer la gestion et la rationalisation.

#### **Assurer la surveillance du schéma de certification EN91xx en France**

- Piloter l'implication de l'industrie dans le schéma de certification par rapport aux référentiels (séries EN91xx) et conduire le dispositif de surveillance des différents acteurs de ce schéma en vue d'assurer une amélioration continue.

Afin de sécuriser la chaîne fournisseur (respect des exigences aéronautiques),

Qualifas promeut la certification auprès des fournisseurs non certifiés éligibles, en communiquant sur le dispositif et en les dirigeant vers les organismes officiels.

Depuis une quinzaine d'années, les donneurs d'ordre s'appuient sur les organismes de certification (dit tierce partie) pour s'assurer de la conformité des systèmes de management de la qualité de leurs fournisseurs aux Standards EN9100.

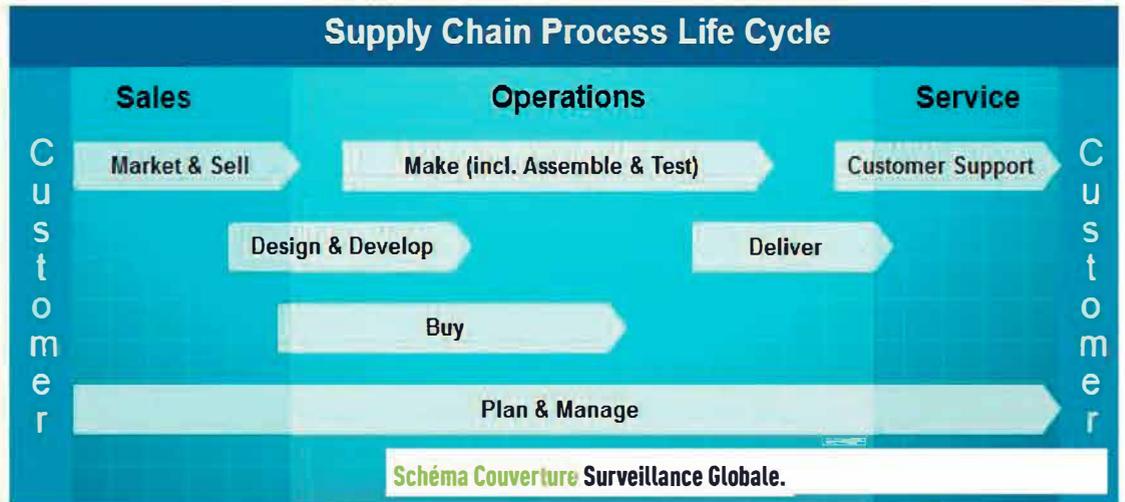
En fonction des résultats de satisfaction mesurés et des risques encourus, tant « produit » que « fournisseur », il peut être décidé de conduire une évaluation de « processus organisationnel » chez les fournisseurs. Cette évaluation mettra en évidence les faiblesses ayant conduit à la non satisfaction d'objectifs qualité ou de respect de délais. Cette évaluation/diagnostic, qui utilise les outils liés au SCMH (Supply Chain Management Handbook) développés par l'EAQG<sup>4</sup>, une fois posée, servira de base au développement d'un plan d'actions destiné à combler les lacunes identifiées. Ce développement peut être laissé sous le pilotage autonome du fournisseur ou réalisé dans le cadre d'un coaching.

Chaque année, Qualifas coordonne un programme d'évaluations parta- ➤

4. European Aerospace Quality Group.

- SCMH Home
- About SCMH
- Content
- What's New
- FAQS
- Contact Us
- Announcements
- Take Survey
- IAQG
- SCMH Search

1 Market & Sell	2 Design & Develop	3 Make	4 Buy	5 Deliver	6 Customer Support	7 Plan & Manage	Webinars	Appendice
--------------------	-----------------------	-----------	----------	--------------	-----------------------	--------------------	----------	-----------



► gées, décidé par la communauté. Ces évaluations sont réalisées par des évaluateurs experts reconnus au sein de Qualifas.

Dans le cadre de ce programme, et afin d'éviter qu'un fournisseur soit évalué à tour de rôle par différents donneurs d'ordre clients, on lui demande son accord pour la mutualisation des données d'évaluation.

Un label lui est ainsi décerné, qui justifie de sa transparence auprès de l'Association et de ses membres.

En parallèle, nous développons la compétence de nos membres en proposant des échanges faisant intervenir des experts sur des outils et/ou méthodes. Nous contribuons également aux standards et aux bonnes pratiques (Scorecard Qualifas, Exigences Qualité Génériques Communes) dans un objectif d'harmonisation.

**D.G. :** Le schéma ICOP est un processus de certification AQMS (Aerospace Quality Management System) défini par l'IAQG et mondialement harmonisé par des industries du domaine aérospatial & défense.

**IMP :** Cette organisation coopérative de l'industrie aérospatiale et défense se compose en 3 secteurs (Amériques - AAQG, Asie / Pacifique - APAQG et Europe - EAQG). Dans chacun des secteurs sont établis différents CBMC (Certification Body Management Committee). Qualifas, sous mandat Gifas, assume le rôle de CBMC, pilote et surveille l'ensemble des organismes du schéma ICOP en France et en Belgique.

- Les industriels aéronautiques qui souhaitent se conformer aux standards de la série EN91xx,
- Les organismes de certification «qui» délivrent les certificats aux industriels,
- L'organisme d'Etat COFRAC, après validation Qualifas, «accrédite» les organismes de certification conformément aux exigences IAQG.

D'autre part, Qualifas authentifie l'ensemble des ressources auditeurs tierce partie qui sont missionnées chez les industriels pour réaliser les audits EN91xx.

L'ensemble des organismes et ressources

reconnus par l'IAQG sont recensés dans la base de données OASIS.

Enfin, dans une démarche d'amélioration continue du schéma ICOP, Qualifas anime des groupes de travail et parti-

**« 4 enjeux existent : l'aspect réglementaire, la satisfaction des clients, l'amélioration continue des produits et des processus et la contribution à la performance économique des entreprises. »**

**Daniel Grech**

cipe aux groupes internationaux pour assurer l'évolution des standards de la série 91xx.

**Q.R. : QUELS SONT LES ENJEUX DE LA QUALITÉ DANS L'AÉRONAUTIQUE ET LES PROBLÉMATIQUES ASSOCIÉES ?**

**D.G. :** 4 enjeux existent : l'aspect réglementaire, la satisfaction des clients, l'amélioration continue des produits

et des processus, et la contribution à la performance économique des entreprises. Premier enjeu : Dans l'aéronautique, il existe des spécificités qui sont la sécurité et la navigabilité des aéronefs. Il faut assurer la sécurité des personnes : soit dans l'aéronef, soit dans les alentours. Elle est gérée par des règlements internationaux ou européens comme l'EASA<sup>5</sup>. Cet organisme définit le règlement qui explique comment il faut concevoir, construire, maintenir et piloter un aéronef. Cette spécificité doit être prise en compte dans la qualité de l'aéronautique de ces fournitures, ce qui existe moins dans les autres secteurs industriels. Au préalable, il faut s'assurer que les systèmes et les processus mis en place respectent le règlement.

Deuxième enjeu : la satisfaction du client. L'aéronautique rentre dans un environnement compétitif mondial. La qualité au travers de la satisfaction des besoins des clients devient aussi un avantage compétitif à gérer.

Troisième enjeu : Qualifas et ses membres sont les vecteurs de la promotion de l'amélioration continue. La qualité a un rôle majeur à jouer.

Dernier enjeu : la contrainte financière et le souci de rentabilité. La qualité y contribue à travers des coûts de non qualité. Les rebuts, les réparations et les perturbations sont mesurés par l'indicateur qui est devenu le standard : le CNQ<sup>6</sup> que la qualité pilote afin de le diminuer.

### Q.R. : COMMENT CONSEILLEZ-VOUS DE TRAITER LES PROBLÈMES DE QUALITÉ ?

**D.G. :** La non qualité est un des enjeux majeurs de notre industrie. A la différence de l'industrie automobile, nous produisons des petites quantités.

5. European Aviation Safety Agency ou Agence européenne de la sécurité aérienne.

6. Coût de la non qualité ou cost non quality.

Certains programmes n'atteindront jamais les 5 000 exemplaires durant leur vie. Les risques de générer un certain nombre de non qualités dans nos fabrications ne sont pas nuls, et cela constitue un enjeu majeur. Il y a donc plusieurs étapes pour y parvenir, comme la mesure robuste de ces problèmes auxquels Qualifas contribue à travers la Scorecard, la même façon standardisée reconnue et appliquée par tous pour mesurer la non qualité de nos fournitures par les indicateurs de performance. Il est également important de disposer de processus robustes et de connaître la centralisation des problèmes afin de les harmoniser : comment on décrit une non-conformité ? Comment on les archive ? Il est aussi impératif d'avoir des outils de recueil, de traitement de problèmes et de recherche de causes racines. Nous faisons la promotion du SCM<sup>7</sup>. Ce dernier est un recueil de bonnes pratiques élaboré par l'IAQG auquel les industriels du monde entier contribuent. Il est accessible à tous les industriels. Les outils de qualité sont plus particulièrement décrits : codes, application de solutions préventives et proactives. Le quatrième point réside dans les processus à mettre en œuvre et les routines de traitement de problèmes, discutés au sein de commissions ou des cercles Qualité. En général, ces réunions sont régulières : une fois par jour lorsqu'il s'agit d'un atelier ou 1 fois par mois lorsqu'il s'agit d'un bureau d'études.

### Q.R. : QUELLES SONT LES ACTIONS À METTRE EN PLACE POUR ÉVITER LEUR RÉCURRENCE ET LEUR NON DÉTECTION ?

**D.G. :** Les 3 axes d'action de Qualifas : la certification des fournisseurs par la reconnaissance des systèmes de qualité robustes (ICOP), l'évaluation et surveillance chez les fournisseurs et le nouvel axe fort, APQP pour anticiper et fabriquer des pièces qui répondent aux

7. Supply Chain Management Handbook.

besoins du client. Nous voulons agir sur le CNQ et prévenir les problèmes et la non détection de ceux-ci.

Si l'APQP vient de l'automobile, la méthode n'est déployée que depuis quelques années dans l'environnement aéronautique et commence à s'imposer comme élément incontournable pour la maîtrise de la qualité du développement de nouveaux produits. Cette méthode structurée englobe toutes les actions à effectuer pendant les phases de développement et de planification d'un produit afin de garantir au client final un produit irréprochable. L'objectif de la planification anticipée de la qualité est d'éviter les erreurs plutôt que de devoir les corriger par la suite dans la production en série.

Plus spécifiquement, la méthode APQP met à disposition des outils qui permettront de maîtriser, du point de vue de la qualité, l'aspect design qui rend possible l'industrialisation (moyens nécessaires à la fabrication du produit) et la maîtrise des plans de contrôle (process pour vérifier que le produit est bien conforme à ses spécifications). Il prend aussi en

**« Qualifas est un vecteur de promotion de la déclinaison APQP chez les industriels. »**

**Daniel Grech**

compte l'ensemble des exigences du client (techniques, fonctionnelles, maintenabilité, qualité) et permet de vérifier qu'elles sont bien déployées dans la définition du produit, l'industrialisation et les plans de contrôle.

L'APQP présente l'avantage d'être une norme de la série EN9xx (9145).

Qualifas est un vecteur de promotion de la déclinaison APQP chez les industriels. L'Association met en commun l'expérience de ses membres ➤

pour former les industriels à l'APQP. En outre, elle apporte des méthodes communes qui convergent sur des standards d'évaluation.

## Q.R : COMMENT LA QUALITÉ PERMET-ELLE D'AMÉLIORER LA PERFORMANCE DANS L'AÉRONAUTIQUE ?

**D.G. :** Les actions portent sur ces 4 volets : le règlement, la satisfaction du client, l'amélioration des produits et le coût. Le règlement nous contraint un peu. Cela confère l'avantage d'être compétitif. Le client achète le produit de bonne qualité. Si les processus sont améliorés, les produits sont fabriqués plus vite et sont moins chers. Avec le CNQ, la performance économique est améliorée.

## Q.R : POUVEZ-VOUS DONNER UN OU DES EXEMPLES DE RÉALISATION EXEMPLAIRE DANS LA QUALITÉ EN RÉSUMANT LES POINTS SUIVANTS ET/OU EN DONNANT DES COORDONNÉES D'ADHÉRENTS AYANT DES RÉALISATIONS EXEMPLAIRES DANS LA QUALITÉ ?

**D.G. :** Le schéma de certification ICOP est un système robuste, qui donne l'assurance que les fournisseurs certifiés satisfont bien aux exigences EN. Qualifas s'est donné l'objectif de monter le taux global de certification de ses fournisseurs à 80 % fin 2018. Pour ce faire, nous avons défini des critères d'éligibilité en fonction du type de pièce ou de prestation réalisée. Tous les fournisseurs de pièces qui volent, doivent répondre aux exigences de la norme EN.

Un process de mandatement a été mis en place. Qualifas adresse aux fournisseurs éligibles non certifiés des courriers officiels formels au nom de tous ses membres afin de les persuader d'entrer dans une démarche de certification. Fin 2017, 70 % des fournisseurs clients étaient certifiés.



© Dassault Aviation - A. Daste

Nous communiquons sur le dispositif et les dirigeons vers des organismes officiels.

Nous sommes aidés par certaines chambres de commerce et d'indus-

---

**« Objectif fixé de 90% de fournisseurs certifiés en 2020 » Daniel Grech**

---

trie qui ont des budgets pour accompagner des fournisseurs motivés dans cette démarche au sein des réseaux industriels des régions. L'expérience que nous en avons tiré : avoir le poids du nombre !

L'opération donne de bons résultats, mais devra se renouveler jusqu'à ce que tous les industriels éligibles comprennent que la certification est un passage obligé pour augmenter le niveau de qualité désiré. Objectif fixé de 90 % de fournisseurs certifiés en 2020.

**I. M. P. :** La Scorecard Gifas/Qualifas fournisseur est synonyme d'une compréhension rapide entre les industriels, une consolidation de valeurs homogènes factuelles sur un périmètre ou une filière étendue avec une mutualisation possible de certaines actions de maîtrise de notre « *supply chain* », une

cohérence avec le SCM (Supply Chain Management Handbook) de l'IAQG et avec Air Supply - BoostAerospace. Ce dernier développe des plateformes collaboratives entre grands donneurs d'ordre.

La scorecard Gifas/Qualifas est définie par 3 documents : une définition de ponctualité avec 3 indicateurs ou KPI : OTD (ponctualité), DV (retard moyen), BKO (Backorder), une définition de conformité avec 2 indicateurs : IER (Taux de produits non conformes), CR (Taux de dérogations) et un format de représentation. Le format fait apparaître la mention « *avant* » ou « *après* » collaboration pour chaque indicateur, permettant les échanges constructifs.

Cette scorecard a été définie à la demande des PME. Un nombre important d'industriels majeurs la déploie déjà.

Afin de booster le déploiement, nous avons formé des experts consultants qui travaillent au sein du projet « *Performance industrielle* » Gifas Phase 2. Ceux-ci ont la mission de sensibiliser les PME à ces indicateurs et de les aider à déployer vers leurs propres fournisseurs.

**D.G. :** L'intérêt de ce deuxième exemple : l'échange et la synergie entre les membres, avoir des résultats obtenus ensemble. Chacun a partagé son expé-

rience et travaillé à une méthodologie commune au sein d'un groupe de travail. Nous avons obtenu un excellent feedback de nos fournisseurs. Ils sont satisfaits de voir que nous sommes alignés sur la façon dont ils doivent reporter sur leurs performances. Tout est harmonisé pour obtenir une meilleure qualité et promouvoir l'amélioration.

### Q.R : QUELS CONSEILS POUVEZ-VOUS DONNER À UN MANAGER DE LA QUALITÉ ?

**D.G. :** Personnellement, je donne 4 conseils. Le premier conseil : il faut connaître son entreprise, ses produits et ses processus pour bien définir où sont les problèmes, les forces et les faiblesses et établir son plan d'actions. Le responsable de la qualité doit être crédible, particulièrement vis-à-vis du Bureau d'Etude et de la Production, et maîtriser les produits. Le deuxième conseil : il faut connaître le règlement, les normes EN et les bonnes pratiques du SCM.H. Le troisième conseil : connaître les outils de la qualité et les méthodes de résolution de problèmes. Enfin, le dernier conseil : il faut être un business partner (par exemple avec le CNQ) et être capable d'argumenter et de défendre une démarche qualité auprès de la Direction.

### Q.R : QUELLES COMPÉTENCES ET QUELLES APTITUDES PROFESSIONNELLES LE MANAGER DOIT-IL ACQUÉRIR ?

**D.G. :** Il faut être compétent, connaître son entreprise et tous les outils de la qualité. Pour vendre ces outils, il faut être convaincant, convaincu et être force de proposition. En outre, le responsable de la Qualité doit être un « *business partner* » sachant dire non.

### Q.R : SUR QUELS POINTS LE MANAGER DE LA QUALITÉ DOIT-IL ÊTRE VIGILANT ?

**D.G. :** Il est important que la qualité soit

la voix du client dans l'entreprise. Il ne faut pas oublier que l'objectif final est de faire voler le client dans l'aéronef. Le client a donc des attentes qui sont parfois non exprimées. La qualité doit être vigilante sur ce point. Dans le processus, la voix du client doit être entendue. La qualité y joue un rôle majeur.

### Q.R : QUELS OUTILS ET LECTURES POUVEZ-VOUS RECOMMANDER À UN PROFESSIONNEL DE LA QUALITÉ ?

**D.G. :** Je recommande la lecture du Supply Chain Management Handbook (SCMH) qui est une collection de bonnes pratiques rédigées par des professionnels de terrain qui sont des industriels de l'aéronautique du monde entier. Elle rassemble les retours d'expérience et les bonnes pratiques qui sont classés par thème. Pour la consulter en libre accès, il faut s'enregistrer sur Internet. Cela permet à un responsable de la qualité de développer dans son entreprise ses propres processus et procédures. On y trouve, par exemple, des informations pour manager un transfert de fabrication d'une usine à une autre et les recommandations pour maîtriser le développement d'un nouveau produit. Le SCM.H est régulièrement réactualisé. Qualifas en fait la promotion. Ses membres participent à des groupes de travail et sont contributeurs.

### Q.R : QUELS SERVICES VOTRE ORGANISME PROPOSE-T-IL AUX

### RESPONSABLES DE LA QUALITÉ ?

**I. M. P. :** Notre vocation est de mutualiser afin ne pas refaire ce qui a été déjà fait. Cela est un gain de temps significatif pour les donneurs d'ordre et pour les fournisseurs, qui ne se retrouveront pas asphyxiés par des évaluations de même type tout au long de l'année, à la condition d'être transparent.

Sur la partie « *évaluation produit* », notre système est d'ailleurs reconnu par la DGAC/OSAC.

Celle-ci autorise les sociétés membres à se prévaloir de leur adhésion à QUALIFAS pour présenter leurs activités de seconde partie partagée et l'utilisation qui en est faite dans leurs propres structures comme étant un moyen reconnu dans le domaine de la maîtrise des systèmes de management de la qualité.

Communiquer auprès des fournisseurs (promouvoir la certification) au nom des responsables qualité, échanger, partager et fédérer/former sur des outils/méthodes que nous avons identifiés comme incontournables dans l'atteinte des objectifs d'amélioration continue de la supply chain, tels sont les avis d'expert que nous pouvons mettre à disposition de nos membres. ●

Propos recueillis par Valérie Brenugat

