



Performance : ces PME qui investissent avec succès dans la qualité

La qualité n'attend pas le nombre des années. Pour les entreprises qui se lancent dans une démarche d'excellence opérationnelle, les résultats sont très rapidement visibles. —

Passer du statut de site en difficulté à celui de premier de la classe ? C'est possible en faisant le choix de la qualité. Elles ne sont pas rares, ces PME et ETI qui ont redressé la barre en moins d'un quinquennat. Leur recette miracle ? Une cure de performance qui embarque tous les collaborateurs dans l'aventure. Marc Capdeville, directeur du site français du groupe de technologie médicale Hill-Rom, situé à Pluvigner dans le Morbihan, se souvient : « En 2013, nous faisons face à de sévères problèmes de compétitivité, à des pertes de parts de marché et à une démotivation des équipes. Il était devenu impératif de réagir. »

À l'époque, le site breton, spécialisé dans la fabri-

cation de lits médicalisés, refuse de réduire les effectifs. Il choisit de s'engager dans une démarche qualité. « Nous avons conduit une transformation humaniste. Nous sommes passés d'un management directif à une politique qualité centrée sur le partage, afin d'impliquer toutes les équipes dans cette quête collective de performance », explique Marc Capdeville.

L'objectif est alors de rendre ses collaborateurs autonomes. C'est aux équipes de décider quelles sont les initiatives à prendre pour atteindre leurs objectifs de performance. En quatre ans, le site opère un redressement impressionnant : d'un accident tous les deux jours en 2002, aucun accident

n'est à déplorer en 2017. Le produit phare du site, la plateforme de lit HR900, est en-dessous de 0,05 % de défaut. La fiabilité de livraison culmine à 99 % et le site enregistre 27 % de réclamations clients en moins.

Mener le personnel vers l'excellence

— À 200 kilomètres de là, près de Cholet (Maine-et-Loire), l'entreprise PVE, PME spécialisée dans le traitement de l'eau, s'engage dans une démarche similaire. Son directeur Pierrick Morel adhère en 2010 au programme Dinamic de la Chambre du Commerce et de l'Industrie de Vendée, qui entend faire progresser la compétitivité par l'innovation. Sa certitude ? « Les démarches qualité ont la capacité à mener le personnel vers l'excellence et sont un moyen efficace pour les PME de tirer leur épingle du jeu face à une concurrence plus rude ».

Pour mener sa transformation en interne, PVE récompense l'engagement de ses collaborateurs. En cinq ans, 580 fiches idées sont soumises par les salariés, portant principalement sur l'innovation industrielle, la qualité et la sécurité. Aujourd'hui, PVE est l'une des rares PME à être labellisée EFQM, l'un des labels de management de référence, à l'égal des sociétés du CAC 40. Elle a même remporté le Grand Prix France Qualité Performance. Une double reconnaissance pour cette PME désormais mieux armée face à la concurrence.

2^e édition de la Journée Française de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle

Rendez-vous le 30 janvier 2019 au ministère de l'Économie et des Finances, à Paris.

3 questions à

Pierre Girault, président de France Qualité

« L'innovation muscle la compétitivité et donne du sens au travail »



La quête de qualité est-elle devenue une tendance de fond en France ?

— Oui, le phénomène s'est généralisé depuis que les entreprises ont compris que la démarche qualité est un levier de compétitivité. La concurrence les encourage également à se réformer en profondeur et à investir dans l'innovation. La transformation numérique représente à ce titre une belle opportunité. Au-delà des apports en termes de numérisation, c'est l'occasion de repenser les processus de travail, de simplifier la documentation et d'améliorer la communication en impliquant les collaborateurs.

À quel point la démarche qualité est-elle un sujet transverse pour les entreprises ?

— Elle touche les produits et les services proposés aux clients bien sûr, mais également les méthodes de travail et l'organisation au sens large, l'engagement des collabora-

teurs, la maîtrise des risques et les liens avec les parties prenantes, actionnaires comme partenaires. L'innovation irrigue tous ces aspects pour muscler la compétitivité et donner du sens au travail. Et la qualité devient le pivot des démarches de progrès.

Il ne s'agit clairement pas d'un simple mouvement conjoncturel mais d'une tendance lourde qui touche tous les secteurs : aéronautique, chimie, agro-alimentaire ou encore industrie 4.0. La qualité est devenue un élément structurant, qui témoigne de la façon dont notre pays évolue. Nouveauté : le phénomène gagne même le secteur public, notamment hospitalier, qui repense le parcours patient.

Comment l'association France Qualité accompagne-t-elle ses adhérents ?

— Quand on parle d'efficacité, le choix de la méthode est primordial. Notre rôle, c'est de conseiller tous les décideurs, pour qu'ils choisissent l'approche personnalisée, grâce au partage de bonnes pratiques notamment. Et ces décideurs sont de plus en plus nombreux : nous sommes passés de 1 500 membres entreprises et organismes publics il y a 2 ans à 1 850 aujourd'hui.

