

3MINUTES QUALITÉ

La qualité au service de la *satisfaction client*

Numéro 3

Jeudi 13 février 2020

Sujet : la démarche qualité chez Thales Services

infoqualite@thalesgroup.com

C'EST QUOI, 3MINUTES QUALITÉ ?

3Minutes Qualité a pour ambition de vous donner tous les mois une information claire et concise sur des thématiques liées à la qualité et à la transformation de la relation client.

En 3 minutes !

Ce sont des clés pour que chacun puisse s'inscrire dans une logique d'amélioration continue et de bonnes pratiques afin de respecter des principes simples, au travers de rubriques qui parlent de vous et de votre quotidien.

ET ÇA PARLE DE QUOI ?

Ce mois-ci, 3Minutes Qualité met en lumière la démarche qualité et les « qualitiens » chez Thales Services. Nous avons souhaité préciser les missions de la filière et sa démarche globale au cœur des projets, au travers d'entretiens croisés avec le Directeur Général et la Directrice des Opérations de Thales Services, des Responsables Assurance Qualité, et des Responsables projets qui nous parlent du rôle de la qualité dans leur quotidien.

Bonne lecture !

L'équipe Qualité et Transformation de la Relation Client

EDITO - LA DEMARCHE QUALITE AU CŒUR DES PROJETS

Ce troisième numéro du mensuel 3Minutes Qualité aborde la thématique de la démarche qualité chez Thales Services. Joël Derrien et Anne Figuereo, respectivement Directeur Général et Directrice des Opérations chez Thales Services, ont partagé leur point de vue sur la démarche qualité et sur la notion fondamentale de l'engagement.

La non-qualité a un coût

La démarche qualité chez Thales Services s'intéresse concrètement et opérationnellement à la manière dont sont réalisées les prestations, quelles qu'elles soient, pour ses clients. « *Ce qui implique faire du contrôle, s'assurer que nous respectons nos engagements, aller voir le client, prendre son avis, et mener des plans d'action en étant partie prenante* », commence Anne Figuereo. « *Car la non qualité a un coût, 12 millions d'euros en 2019, autant d'argent que nous ne pouvons pas investir ailleurs* », ajoute Joël Derrien. La qualité a donc la responsabilité de s'assurer que les processus sont efficaces et opérationnels « jusqu'au bout », tout en portant la voix du client, pour maintenir la satisfaction de celui-ci.

Le client au centre de la démarche

La qualité offre à la fois un cadre de fonctionnement, de pilotage et de management au service de la compétitivité de l'entreprise. « *La démarche qualité de Thales Services a pour but de satisfaire et fidéliser les clients d'une part, consolider et améliorer le fonctionnement en interne d'autre part. Il s'agit d'une démarche collective incluant l'ensemble des parties prenantes, en externe et en interne* » : en externe, elle permet de renforcer la relation avec les clients, les fournisseurs, les collectivités, les acteurs institutionnels ... en interne, elle concerne tous les membres de l'entreprise (équipe de direction, collaborateurs) et contribue à la cohésion du grou-



pe vers un objectif commun.

Le capital humain prépondérant

Car au-delà de son organisation, une démarche qualité réussie doit pouvoir compter sur un fort capital humain de ses équipes projets. « *Le collaborateur en contact avec le client véhicule l'image de l'entreprise, et la filière qualité, aux côtés des directions commerciale, achat, RH, ... est garante du professionnalisme des relations avec le monde extérieur* ». Pour cela, Thales Services investit sur plusieurs domaines : l'harmonisation des pratiques, avec une traçabilité de l'information et un partage des retours d'expériences, le maintien et l'enrichissement des compétences de chacun, la mobilisation et l'échange avec les collaborateurs pour développer leurs aptitudes et les sensibiliser à la dimension qualité inhérente à chaque pas de leur projet.

« *En face de nous, il y a un client qui attend un résultat, qui nous a fait confiance. Nous devons être au rendez-vous des enjeux du client et de nos engagements. Pour cela, la qualité a le mandat de s'assurer que nous les respectons.* »

PORTRAIT - QAM, LA QUALITE AU SERVICE DES PROJETS

Thales s'engage dans une démarche qualité dès l'élaboration de sa proposition commerciale pour son client, jusqu'à la livraison du produit. Le trio Responsable de projet (PM), Solution Engineering Manager (SEM) et Responsable Assurance Qualité (QAM) garantit la tenue de cet engagement sur l'affaire et du respect des règles internes du groupe et de l'entité.

Nous avons rencontré deux Responsables Assurance Qualité (QAM), Cédric Liabeuf et Catherine Jolivet, qui nous ont parlé de leur fonction, leur rôle, leurs projets.



Notre mission : accompagnement et satisfaction client

La mission qualité du QAM ne comprend pas uniquement les aspects classiques relatifs à l'application des processus Chorus et au suivi d'indicateurs qualité du projet. Elle comprend également une dimension coaching et accompagnement de l'équipe. *« Le QAM est en effet un facilitateur, il s'assure que l'équipe a compris le sens du processus à appliquer et de ce qu'il y a à faire, pour atteindre les résultats attendus »*, explique Catherine Jolivet, QAM sur le projet spatial PDAP à Toulouse, auprès de l'Organisation européenne pour l'exploitation des satellites météorologiques EUMETSAT.

Pour exercer sa mission qualité, le QAM travaille en réseau : en contact avec ses collègues et les autres équipes projets, il assure une capitalisation et un partage de bonnes pratiques. Il les intègre en cas de besoin et s'appuie sur ces dernières pour exercer son rôle de conseil auprès des opérationnels. Il apporte de la prise de recul au projet, s'implique dans sa réalisation tout en gardant son indépendance.

Le QAM rappelle à l'équipe la "vision client" en veillant au respect des exigences de celui-ci, afin de s'assurer de sa satisfaction. La satisfaction client n'est pas mécanique : *« répondre aux exigences contractuelles du client n'induit pas forcément sa satisfaction »*, indique Cédric Liabeuf, QAM sur les projets Fresenius, Rio Tinto et EDF à Grenoble. Les QAM doivent s'assurer que les besoins du client, exprimés au travers d'exigences contractuelles ou non (parfois tacites ou implicites) sont pris en compte par le projet tout en respectant les enjeux Thales. *« Nous avons été récemment sollicités pour intervenir*

auprès d'un client avec une organisation et une méthodologie précises, lesquelles ont été remises en question dès le début de l'intervention : j'ai aidé le projet, en interface avec le client, pour que nos méthodes et livrables soient mieux adaptés au besoin du client tout en respectant le contrat initial, dans une logique de satisfaction client en veillant à impacter le moins possible nos coûts et délais ».

Une collaboration étroite avec le SEM et le PM

Le QAM fait partie de l'équipe cœur du projet : il travaille en étroite collaboration avec le PM, responsable contractuel du projet, et le SEM, pilote des activités d'ingénierie. En fonction du projet et de sa complexité, le QAM adapte sa feuille de route : *« notre travail nécessite de comprendre le fonctionnement des équipes et le contexte du projet, afin de mettre en place des actions dans une logique d'amélioration continue »* indique Catherine Jolivet. *« Nous devons faire preuve de créativité pour adapter les processus au contexte ».*

Le QAM apporte du support à la déclinaison des processus ingénierie au projet : gestion des exigences, de la documentation, des livraisons, du développement, des anomalies, des risques, etc. et s'assure que ce qui est mis en place réponde aux engagements et au cahier des charges, en fonction de l'existant et des contraintes du projet. De la manière de décrire les exigences à la vérification de la satisfaction des critères de livraison, en passant par la gestion de configuration, le QAM intervient à chaque étape du cycle de vie du projet, lors des revues projets et des points de suivi réguliers.

Ces instances permettent à l'équipe cœur de prendre de la hauteur sur les travaux réalisés et d'adopter un regard critique sur l'avancement. En cas de dysfonctionnement, il impulse une dynamique et apporte un soutien méthodologique pour définir des actions d'amélioration afin de restaurer la fluidité des processus ou les ajuster pour une meilleure efficacité et garantir la satisfaction du client.

3D : Disponible, Déterminé, Diplomate

« Sans conteste, la disponibilité et l'écoute sont nos principales qualités. Nous devons rester visibles des équipes pour être sollicités et assurer notre rôle de conseil et de support quotidiens auprès des opérationnels », ce qui facilite l'adhésion de l'équipe aux actions qualité.

Ce métier demande également de la ténacité pour suivre les actions correctives jusqu'à leur clôture. Au-delà de la méthode et de l'organisation que nécessitent tous les métiers au sein d'une équipe projet, les QAM doivent s'assurer que les actions sont menées à bien, relancer les équipes si besoin, tout cela avec pragmatisme, souplesse et diplomatie.

Cette dernière qualité relève de la communication, partie intégrante du métier : *« le QAM relaye auprès des Responsables de Projets les exigences de l'entité en terme de gestion de projet, récupère les bonnes pratiques venant d'autres projets, diffuse et*

explique aux équipes le contenu du référentiel Chorus, rassure le client sur notre capacité à mener à bien les activités convenues ». Un vaste éventail de tâches qui nécessitent toute la diplomatie d'un ambassadeur de la qualité, au service de la satisfaction de son client.

SUCCESS STORY - LA QUALITE VUE PAR LES PROJETS ONG ET PDAP

Le projet médical ONG vise à développer des pompes à injection intraveineuse, pour administrer des médicaments. Le projet spatial PDAP à Toulouse, est mené auprès de l'Organisation européenne pour l'exploitation des satellites météorologiques EUMETSAT, aux côtés de Thales Alenia Space.

Ces deux projets possèdent des équipes qualité dimensionnées à la hauteur de leurs enjeux et de leur criticité. Nous avons rencontré Eric Frantz, SEM, et Jean Hodot, PM sur le projet ONG, ainsi que Guillaume Fooladpour, PM sur le projet PDAP, qui nous ont parlé du rôle de la qualité dans leur quotidien.

La qualité pour répondre à la complexité

Le contexte du projet PDAP est intrinsèquement complexe, et a dû être géré en conséquence. *« Les hypothèses prises en phase offre se sont révélées inexactes : la solution proposée par TS était basée sur le re-use d'une solution, qui s'est finalement avérée non applicable... impliquant le redéveloppement complet d'une solution from scratch et par conséquent, un important dépassement en coûts et en délais ... »*, raconte Guillaume Fooladpour. Pour rétablir un pilotage serein et répondre aux exigences du client en matière de formalisme, la qualité a été positionnée en appui continu du projet. *« La qualité est là pour assurer la mise en place et l'application des processus, ce qui passe par un formalisme et une traçabilité des échanges exemplaires »*.

Le contexte du projet ONG est quant à lui fortement normé, la vie de patients étant en jeu. *« Une rigueur importante est requise sur ce projet, le volume de documentation à produire est élevé, avec un fort degré de traçabilité attendu »*, indique Jean Hodot. La qualité a donc mis en place un référentiel centralisé d'exigences, pour suivre leur couverture et leur traçabilité. Une collaboration soutenue avec les équipes sur le processus de revue interne permet de s'assurer de la qualité des différentes livraisons, avec une entière légitimité : *« La qualité doit avoir le pouvoir de refuser la livraison sur un projet critique ou complexe, si le niveau n'est pas là »*, assure Eric Frantz.

Une bonne pratique ...

Le projet PDAP est naturellement structuré avec les outils « classiques » de pilotage et de suivi, pour monitorer les différents flux. Une vue globale est partagée régulièrement avec

la hiérarchie, sur les derniers événements, risques, financier, planning, qualité et les points clés à adresser. *« Nous nous réunissons de manière hebdomadaire avec les responsables d'équipes selon la méthode Obeya (ou 'grande salle', en japonais), une pratique lean de management visuel : debout, post-it à la main, nous révisons les points clés ou chauds, les jalons clés, les problématiques transverses, ... une méthode de projet dynamique que la qualité a largement contribué à mettre en place, et nous l'en remercions »*. L'information est disponible et gérée collectivement via des réunions courtes et périodiques. C'est un outil simple et efficace pour répondre aux enjeux de performance, qui s'impose comme une réponse adaptée pour reconnecter les équipes du projet, pour partager, apprendre et agir ensemble.



La qualité : empêcheuse de tourner en rond ou facilitatrice ?

La qualité peut être appliquée de différentes manières au sein d'un projet, de manière absolue ou contextualisée. *« Elle pourrait être tentée de s'accrocher aux processus de manière dogmatique, et finalement freiner le projet qu'elle sert »*, commence Jean Hodot, *« mais elle peut aussi accompagner la maîtrise des développements du projet, et se mettre à son service »*, ajoute-t-il. Sur son projet, la qualité suit le cycle de vie du projet, s'assure qu'il est sous maîtrise, prend de la hauteur et propose des ajustements au besoin – d'où l'importance d'impliquer la qualité le plus tôt possible pour qu'elle puisse assurer ce rôle de support.

Le QAM est là pour rappeler à l'équipe « la vision client », en veillant au respect des exigences de celui-ci et en instaurant une relation de confiance sur la durée, afin de s'assurer de sa satisfaction. Car la satisfaction client n'est pas mécanique : *« répondre aux exigences contractuelles du client n'induit pas forcément sa satisfaction »*, indique Eric Frantz. *« Nous devons anticiper certaines demandes, aller parfois plus loin que le client sur certains points pour obtenir sa confiance et gagner de la souplesse sur notre projet »* conclut Guillaume Fooladpour.

Tous trois sont donc alignés : la qualité doit être positionnée au cœur et au service du projet pour qu'elle apporte toute sa valeur ajoutée.