



UNIVERSITÉ D'AIX-MARSEILLE
FACULTÉ DE DROIT ET DE SCIENCE POLITIQUE

POLE TRANSPORTS

INSTITUT DE FORMATION UNIVERSITAIRE ET DE RECHERCHE DU
TRANSPORT AÉRIEN

**Définir et mettre en œuvre une offre de services de
communication performante à destination des compagnies
aériennes afin de faciliter et de rationaliser le processus de
gestion des taxes aéronautiques dans la perspective de la
certification qualité du Secrétariat Général de la DGAC**

Mémoire pour l'obtention du
Master 2 Droit et Management du Transport Aérien
Par

Mélodie BOOMS.

Sous la direction de
Madame Julie LABORDE DIT BOURIAT, codirectrice de l'IFURTA &
Monsieur Jean-Marc LIDON, en sa qualité de maître d'apprentissage

Année universitaire 2021-2022

Définir et mettre en œuvre une offre de services de communication performante à destination des compagnies aériennes afin de faciliter et de rationaliser le processus de gestion des taxes aéronautiques dans la perspective de la certification qualité du Secrétariat Général de la DGAC

Mémoire pour l'obtention du
Master 2 Droit et Management du Transport Aérien
Par

Mélodie BOOMS.

Sous la direction de
Madame Julie LABORDE DIT BOURIAT, codirectrice de l'IFURTA &
Monsieur Jean-Marc LIDON, en sa qualité de maître d'apprentissage

Année universitaire 2021-2022

« La chose la plus importante en communication, c'est d'entendre ce qui n'est pas dit » - Peter Drucker.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier et à exprimer toute ma reconnaissance envers toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire et toutes celles qui m'ont aidé lors de sa rédaction.

Je voudrais dans un premier temps exprimer mes remerciements les plus sincères à Monsieur *Jean-Marc LIDON*, chef du service de gestion des taxes aéroportuaires de la DGAC qui m'a accordé sa confiance en m'accueillant au sein de son service et m'a aidé à évoluer professionnellement au cours de cette année.

Je remercie également Monsieur *Olivier ROBERT*, chef adjoint, pour son aide.

Je souhaite également exprimer mes remerciements à tous les agents du SGTA pour leur accueil et leur gentillesse, merci à Jocelyne, Sévérine, Kahena, Gérard, Louisa, Frédéric, Sandrine, Ken et Rado.

Dans un second temps, je souhaite exprimer mes remerciements à tous les agents de la DGAC, *Philippe DURGEAT*, *Stéphane LY*, *Marie-Noelle BRISSET*, *Christelle BASSI*, *Nawell ABAB*, *William FENET*, *Marie-Christine ROUMEGOUS*, *Clément IMBERT-PAUPINAT*, *Jean-Claude GUILPIN* et *Elisabeth GHYS* pour le temps qu'ils m'ont accordé, leurs conseils ainsi que la documentation qu'ils m'ont autorisé à lire.

Je tiens aussi à adresser ma reconnaissance à Madame Julie LABORDE dit BOURIAT, responsable de formation du Master 2 Droit et Management du Transport Aérien pour ses précieux conseils au cours de l'année scolaire, son accueil au sein du master et sa disponibilité.

Je souhaite aussi remercier tout le corps enseignant d'Aix-Marseille Université, mais aussi le secrétariat du Pôle Transport pour leur aide au quotidien et leur bienveillance.

Pour finir, j'adresse mes remerciements les plus profonds à ma mère, sans qui rien n'aurait été possible. Je la remercie pour sa patience, ses encouragements et son soutien dans l'aboutissement de mes études et, plus particulièrement, de ce mémoire.

SOMMAIRE

Introduction	8
Titre 1 : La démarche qualité	19
Chapitre 1 : Histoire de la démarche qualité	19
Partie 1 : Évolution de la qualité et des normes liées	20
Partie 2 : Ce que recouvre la qualité aujourd’hui	30
Chapitre 2 : La démarche qualité au sein de la DGAC et du SG	38
Partie 1 : L’appropriation de la culture qualité	38
Partie 2 : SG et SGTA : une volonté commune d’impulser la certification qualité.....	42
Titre 2 : Communication et qualité : une complémentarité essentielle	50
Chapitre 1 : Intérêt et mise en place	52
Partie 1 : État des lieux	52
Partie 2 : Une communication en plein essor	58
Chapitre 2 : Déploiement de la qualité dans le plan de communication	63
Partie 1 : Analyse de la situation au SGTA	63
Partie 2 : Proposition d’amélioration	69
Conclusion générale	75

TABLES DES ABREVIATIONS ET SIGLES UTILISES

DGAC : Direction Générale de l'Aviation Civile

SG : Secrétariat général

SGTA : Service de Gestion des Taxes Aéroportuaires

DSAC : Direction de la Sécurité de l'Aviation Civile

DSNA : Direction des Services de la Navigation Aérienne

ICNA : Ingénieur du Contrôle de la Navigation Aérienne

TSEEAC : Technicien Supérieur des Études et de l'Exploitation de l'Aviation Civile

CRNA : Centre en Route de la Navigation Aérienne

DTA : Direction du Transport Aérien

SNIA : Service National d'Ingénierie Aéroportuaire

DNUM : Direction du Numérique

ENAC : École Nationale de l'Aviation Civile

SIR : Secrétariat interrégionaux

STAC : Service Technique de l'Aviation Civile

DGFIP : Direction Générale des Finances Publiques

SCN : Service à Compétence Nationale

EPSCP : Établissement Public à Caractère Scientifique, Culturel et Professionnel

AFD : Agence Française de Développement

AFIFT : Agence de financement des infrastructures de transport de France

BACEA : Budget Annexe (Contrôle Exploitation Aérien)

SMQ : Système Management de la Qualité

EASA: European Aviation Safety Agency

OACI : Organisation de l'Aviation Civile Internationale

ISO : Organisation internationale de normalisation

MPR : Motivation de Pénalité de Retard

PIO : Procédure d'Imposition d'Office

PRC : Procédure Rectificative Contradictoire

FSD : Fonds de Solidarité pour le Développement

FAQ : Foire Aux Questions

GFU : Guichet Fiscal Unique

INTRODUCTION

Le transport aérien est un acteur essentiel pour l'économie d'un pays. Vecteur de croissance, il est étroitement lié au PIB d'un état et représente donc un fleuron de l'économie nationale.

Cependant, sa croissance reste fortement exposée aux différentes crises économiques et politiques. Il fut notamment fortement impacté par la crise sanitaire mondiale en 2020. Lorsque ces événements prennent une importance internationale, cela se répercute proportionnellement sur l'activité du transport aérien par une baisse plus ou moins importante de celle-ci.

Le secteur totalise à lui seul 263.000 emplois et 34 milliards d'euros d'excédent commercial. Cela représente 4,3%¹ du PIB français. Il est donc impératif de ne pas laisser le secteur à la dérive lors des crises économiques et de favoriser au maximum une reprise rapide et stable.

Le transport aérien commence d'ailleurs à reprendre son rythme. Tendanciel, l'indicateur mensuel de trafic aérien commercial de la DGAC indique que le trafic observé en avril 2022 correspond à un pourcentage de 75%² du trafic observé sur la même période en 2019.

Il indique aussi qu'en cumul annuel, le taux de trafic du transport aérien est de 65,7%, ce qui confirme le redressement du marché, et ce, depuis le début du premier trimestre 2022.

Plusieurs entités du gouvernement français travaillent chaque jour en étroite collaboration avec les aéroports ainsi que les compagnies aériennes ayant des mouvements de vol sur l'espace aérien français. Ceci, afin de garantir la gestion, le bon déroulement, mais aussi la sûreté et la sécurité des usagers et des acteurs du transport aérien.

De nombreux défis sont portés par la construction du transport aérien de demain. La maîtrise de l'impact environnemental est un sujet au cœur de tous les débats. Le

¹ France : l'avenir du secteur aéronautique passe par sa décarbonisation avec une filière SAF – Air journal – 15 janvier 2022

² Tendanciel, l'indicateur mensuel du trafic aérien commercial – n°104 – Avril 2022

désenclavement des territoires ou encore la simplification administrative et opérationnelle sont des enjeux à haut potentiel.

Afin de répondre au mieux à ces problématiques, l'administration se doit d'être exemplaire. C'est, d'ailleurs, dans cette optique que le Secrétariat général de la Direction Générale de l'Aviation Civile met tout en œuvre pour obtenir la certification qualité.

Pour cela, il est indispensable de définir et de mettre en œuvre une offre de service de communication performante.

Ce mémoire va s'orienter autour du service de gestion des taxes aéronautiques.

La problématique étant de définir et de mettre en œuvre une offre de services de communication performante à destination des compagnies aériennes afin de faciliter et de rationaliser le processus de gestion des taxes aéronautiques dans la perspective de la certification qualité du Secrétariat Général de la DGAC.

Nous axerons notre réflexion autour de deux grands thèmes : la démarche qualité et la mise en place d'une communication performante. Pour cela, nous étudierons plusieurs points fondamentaux.

Dans un premier temps, lié à l'introduction, nous ferons une présentation des entités gouvernementales actrices : La DGAC, le secrétariat général et le service de gestion des taxes aéroportuaires. Nous présenterons individuellement chacune d'entre elles afin de mieux comprendre leurs activités et leur importance.

Dans un second temps, nous mettrons la démarche qualité au centre de notre réflexion et des recherches associées. Nous chercherons à comprendre son histoire avec notamment sa création et les normes qui en découlent, mais aussi ses évolutions historiques.

Par la suite, nous ferons un focus sur la démarche qualité au sein de la DGAC et plus particulièrement du SGTA avec une présentation des services de la DGAC qui ont déjà obtenu la certification qualité et surtout la volonté du Secrétariat général d'impulser la certification aux fonctions supports.

Pour finir ce mémoire, nous exposerons la complémentarité essentielle qui réside entre la communication et la démarche qualité.

Nous allons démontrer l'intérêt et la pertinence de la communication, détailler sa mise en place en axant la réflexion sur l'analyse de l'existant au sein du SGTA et en montrant l'intérêt de l'audit. Nous mettrons aussi en lumière les propositions d'améliorations que nous pouvons mettre en place afin de répondre au mieux à notre problématique initiale.

PARTIE 1 : Présentation de la DGAC

La direction générale de l'aviation civile est l'autorité compétente Française pour la gestion des vols commerciaux au décollage, à l'atterrissage et aux survols du territoire français.

Sa mission principale est de garantir la sécurité ainsi que la sûreté du transport aérien. Dans une autre mesure, elle traite aussi divers sujets qui, de près ou de loin, sont liés à l'aviation civile tel que : la transition écologique du secteur de l'aérien, la navigation aérienne, la régulation du transport aérien, les relations européennes, mais aussi la formation aéronautique.

La sécurité et la sûreté font partie des missions principales de la DGAC³, il s'agit d'une préoccupation permanente puisque celle-ci veille à maintenir et garantir un haut niveau de surveillance des industriels, des personnels navigants, mais aussi des opérateurs.

Entité nationale, la DGAC est divisée en plusieurs directions :

- La DSAC (Direction de la Sécurité de l'Aviation Civile) qui divisée en neuf directions interrégionales et un échelon central, incarne l'autorité au niveau national du contrôle et de la surveillance en matière de sécurité mais aussi de sûreté. Elle porte aussi les missions de régulation, de développement durable et de surveillance de l'environnement sur les territoires dont elle a la compétence.
- La DSNA (Direction des Services de la Navigation Aérienne) est un pilier de l'attractivité aussi bien économique, que touristique en France. Elle est essentielle pour la bonne liaison des territoires.

En France métropolitaine, elle emploie environ 7.400 personnes dont 4.800 contrôleurs possédant différents statuts (ICNA ou TSEEAC) et 1.300 agents en charge de la maintenance. La DSNA gère pas moins de cinq CRNA (Centre en-route de la navigation aérienne) qui se situe à Aix-en-Provence, Bordeaux, Brest, Paris et Reims.

Pour finir, elle a la charge de percevoir diverses redevances comme les redevances de route ou les redevances pour services terminaux.

³ Direction Générale de l'Aviation Civile

- La DTA (Direction du transport aérien) est une administration centrale. Elle détermine et conduit la politique du transport aérien. Ses missions sont multiples (assurer la compétitivité du transport aérien dans le respect des intérêts de chacun ; assurer le respect de l'environnement ; garantir un haut niveau de sûreté ...) mais sa mission principale est de préparer l'avenir en matière de transport aérien. La DTA travaille en étroite collaboration avec un autre sous-service de la DGAC, le STAC (service technique de l'aviation civile). En termes de sûreté, mais aussi d'environnement, ces deux services mènent des études et des expérimentations dans l'optique d'amélioration constante du transport aérien.
- Pour finir cette liste non exhaustive, nous retrouvons aussi le secrétariat général (SG) qui, lui aussi, est une administration centrale de la DGAC. Nous développerons cette partie ultérieurement.

De plus, la DGAC est fière de pouvoir comptabiliser trois services à compétence nationale au cœur du secrétariat général : Le SGTA (Service de Gestion des Taxes Aéroportuaires), le SNIA (Service National d'Ingénierie Aéroportuaire) et la DNUM (Direction du Numérique).

Les questions et les enjeux liés à l'environnement sont au cœur des débats depuis plusieurs années, et ce, dans tous les secteurs d'activité. La DGAC a pris conscience de l'importance de ces sujets. Elle met, de ce fait, tout en œuvre dans l'optique d'être une administration exemplaire. C'est la raison pour laquelle depuis de nombreuses années, tous les services ont intégré le développement durable et ses enjeux dans les préoccupations quotidiennes des agents.

La publication des bilans relatifs aux émissions de gaz à effet de serre permet à chacun de mieux comprendre les impacts et les actions à mettre en œuvre dès aujourd'hui pour réduire l'impact environnemental de ses activités.

Grâce à ce bilan, des chiffres concrets ont pu être présentés. Selon le site du ministère de la transition écologique, l'activité de la DGAC en 2014 représente un total d'environ 90.560 tonnes de CO₂ contre 98.436 tonnes de CO₂ pour l'activité de 2011, soit une réduction de 7.876 tonnes.

Il est clairement identifié que les principales sources d'émissions de gaz à effet de serre sont les déplacements ainsi que la consommation d'énergie. Toujours dans cette optique

d'administration exemplaire, la DGAC a alors mis en place des actions concrètes pour continuer de réduire son impact environnemental.

Parmi ces actions, on retrouve la généralisation du télétravail ainsi que le développement des outils technologiques dont la visioconférence qui permet de réduire les déplacements des agents, la généralisation des plans de mobilité, la sensibilisation des agents à l'utilisation raisonnée des consommations de chauffage ou de climatisation au sein des locaux ainsi que des actions de formations en distanciel dès lors que ce mode d'apprentissage peut être mis en place.

Concernant, la reprise du trafic aérien l'indicateur Tendanciel de la DTA nous donne les éléments essentiels relatifs aux mouvements d'aéronefs commerciaux de façon annuelle ou mensuelle.

Mois par mois, nous pouvons avoir une perception précise sur le trafic aérien en termes de volumétrie et ce, dans les principaux aéroports français mais aussi dans les aéroports frontaliers.

Le bulletin statistique annuel est élaboré à partir des informations de trafic commercial délivrées par les aéroports et par les transporteurs aériens.

Après harmonisation par les services de la DGAC mais aussi après l'analyse de chaque numéro de vol, les services en question ont alors la capacité de regrouper l'ensemble des données en trois chapitres. Un premier chapitre relatif aux résultats de trafics par liaison, un deuxième chapitre dédié au trafic des aéroports et un troisième chapitre est, quant à lui, consacré au trafic des différents transporteurs.

Pour mieux comprendre, l'évolution de la reprise du trafic après la crise du Covid 19, nous allons réaliser un comparatif succinct entre le bilan Tendanciel réalisé en mai 2020 et celui réalisé en mai 2022. Nous prenons les chiffres clés de 2019 comme base de référence puisqu'il s'agissait d'une année ayant des résultats qui s'annonçaient très prometteurs pour le secteur aérien aussi bien en termes de résultat financier, d'innovation ou encore de développement.

En mai 2020, le trafic mensuel de passagers résiduel observé en France correspond à 1,6%⁴ du trafic que nous avons pu constater au cours du mois de mai 2019.

Le trafic intérieur en 2020 par rapport au trafic de 2019 s'élève à 3,3%. Si on se réfère au cumul 2019/2020 qui s'élève à 47,1%, la crise du Covid19 et le confinement national ont indiscutablement impacté le trafic aérien et ce de façon subite et brutale.

En mai 2022, le trafic mensuel de passagers observé en France correspond à 86,1%⁵ du trafic que nous avons pu constater lors du mois de mai 2019. Le trafic intérieur en 2022 par rapport au trafic de 2019 s'élève à 91,5% et dépasse même le cumul 2019/2022 qui s'élève lui à 78,0%.

Il s'agit ici d'un réel signe de redressement du secteur en ce printemps 2022. Le trafic reprend son cours normal d'avant crise et de belles perspectives d'avenir se dessine pour le transport aérien.

Pour continuer cette introduction et rentrer plus en détail dans les services de la DGAC, nous allons maintenant présenter le Secrétariat général.

PARTIE 2 : Présentation du Secrétariat général

Le Secrétariat général est une administration centrale de la DGAC. Il emploie 1.448⁶ agents ayant des profils administratifs mais aussi techniques. Il est présent sur chacun des sites en France. Véritable pilier de l'administration, il est organisé en trois sous-directions (la sous-direction des compétences et des ressources humaines, la sous-direction des affaires financières et du contrôle de gestion et pour finir la sous-direction des affaires juridiques).

Il a la charge de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de la DGAC.

Cette politique s'axe autour de différents sujets tels que :

- L'organisation des services
- La gestion des ressources humaines et des affaires sociales

⁴ Tendanciel – l'indicateur mensuel du trafic aérien commercial – n°81 – Mai 2020.

⁵ Tendanciel – l'indicateur mensuel du trafic aérien commercial – n°81 – Mai 2020.

⁶ « Secrétariat général, une administration centrale » - BravoVictor – Intranet de la DGAC

- La préparation et l'exécution du budget, des affaires financières et du contrôle de gestion
- L'expertise juridique et de contentieux
- Le système d'information de gestion et de pilotage
- Les fonctions supports et d'immobilier
- La formation aéronautique
- Les affaires médicales
- L'ingénierie aéroportuaire
- Et enfin la communication au sein du Secrétariat général.

Le Secrétariat Général est créateur de mobilité. Il s'engage dans un effort de mutualisation de son offre de service. Le SG est artisan dans l'innovation des métiers supports et ceux notamment avec la création des secrétariat interrégionaux (SIR).

Pour ne pas seulement gérer les conséquences en matière de ressources mais aussi pour peser sur les choix stratégiques, le Secrétariat général doit anticiper les transformations et, notamment, en matière de recrutement, de carrière, de formation, d'action-sociale et bien d'autres.

Le SG est également un levier de performance pour la DGAC. Le projet de loi de finances (PLF) constitue un travail important pour la sous-direction financière. C'est d'ailleurs dans ce cadre que la Sous-Direction des Personnels (SDP) participe activement au pilotage des emplois et de la masse salariale.

La qualité de vie au travail fait aussi partie des enjeux à haut potentiel portés par le secrétariat général. Conscient que la qualité de vie au travail des agents est absolument nécessaire à l'efficacité ainsi qu'à l'épanouissement professionnel, la DGAC, et plus particulièrement le secrétariat général souhaite mettre en place une stratégie de prévention des risques psychosociaux dans l'optique de toujours préserver la santé, la sécurité et de bonnes conditions de travail pour chacun des agents.

De plus, pour parfaire sa mission de formation aéronautique, le SG assure aussi la tutelle de l'école nationale de l'aviation civile (ENAC), établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP).

Véritable référence dans le secteur aéronautique, l'ENAC dispense des enseignements multiples permettant aux étudiants de disposer d'une palette de compétences larges mais de qualité afin de pouvoir former au mieux les futurs ingénieurs du monde aéronautiques.

Dans la continuité de son objectif de modernisation des fonctions supports et depuis le 1^{er} janvier 2022, la DGAC a mis en place huit secrétariats interrégionaux (SIR) : Bordeaux, Toulouse, Aix-en-Provence, Lyons, Athis-Mons, Paris, Brest et Strasbourg.

Dès le 1^{er} avril 2022, 617⁷ agents ont rejoint le SIR rattaché à leur territoire.

Hiérarchiquement, les SIR sont rattachés au SG, il en assure donc le pilotage en définissant les orientations générales dans le périmètre des activités support.

Les secrétariats interrégionaux sont des organes d'exécution, c'est-à-dire que les décisions relevant des directions restent à leur niveau.

Le périmètre fonctionnel des SIR est large. Ces services traitent des problématiques financières, des ressources humaines, de l'informatique de gestion mais aussi de la logistique avec la gestion des espaces, de l'environnement de travail ainsi que de la gestion du matériel et des fournitures.

Pour terminer cette partie, trois services à compétences nationales, sont directement rattachés au Secrétariat général : le service national d'ingénierie aéroportuaire pour les aérodromes civils et militaires (SNIA), la direction numérique (DNUM) et le service de gestion des taxes aéroportuaires (SGTA) que nous allons présenter dès maintenant dans la dernière partie de cette introduction.

PARTIE 3 : Présentation du SGTA

Le service de gestion des taxes aéronautiques est un service à compétence nationale de la DGAC rattaché au Secrétariat général. Il s'agit d'un des seuls services de l'administration ayant des compétences fiscales particulières en dehors de la DGFIP.

Ce service, qui compte une dizaine d'agents, est composé de profils divers et variés apportant une expertise et un savoir-faire métier sans précédent.

⁷ « Présentation des SIR » - BravoVictor – Intranet de la DGAC

Le SGTA est en charge de la gestion des taxes aéronautiques suivantes :

- La taxe sur les nuisances sonores aériennes ;
- La taxe d'aéroport et sa majoration, la taxe de l'aviation civile et la taxe de solidarité sur les billets d'avion, pour les vols opérés jusqu'en 2021 ;
- La taxe sur le transport aérien de passagers et la taxe sur le transport de marchandises pour les vols opérés à compter de 2022, qui comprennent un tarif de sûreté et de sécurité » et « péréquation aéroportuaire », un tarif aviation civile et un tarif de solidarité.

Ces taxes sont régies par le code des impositions sur les biens et services (CIBS) institué par l'ordonnance N°2021-1843 du 22 décembre 2021.

L'ensemble des agents qui composent le SGTA sont formés au contrôle fiscal, mais disposent de compétences particulières.

Dans la mise en œuvre d'une démarche qualité, la cartographie des processus du SGTA a pu être retranscrite et quatre macro-activités ont été établies au sein du service :

- 1) Programmer et réaliser les contrôles fiscaux
- 2) Gérer les contentieux d'assiette
- 3) Procéder à la répartition et au reversement du produit de la taxe aéronautiques
- 4) Développer vis-à-vis des compagnies et des aéroports une offre de service performante et de qualité

En prenant en compte les intérêts des acteurs économiques (compagnies aériennes et les aérodromes concernés), le service s'assure d'une part de l'exactitude des déclarations effectuées par les compagnies aériennes (vérifications, procédures de contrôle sur pièce et sur place, et ce, en vertu du décret du 12 février 2002, mise en demeure de déclarer ...) et d'autre part du reversement du produit de la taxe aux bénéficiaires concernés (aérodromes, AFD, AFIFT, BACEA ...).

Ces missions nécessitent de solides connaissances aéronautiques, fiscales, juridiques et l'utilisation de nombreuses données transmises par les autres directions techniques de la DGAC (DSNA, DTA ...) avec lesquelles le SGTA a développé un partenariat durable, qui plonge le service au cœur d'un réseau de professionnels. De plus, les spécificités de ce métier requièrent une formation rigoureuse et complète qui se traduit par la mise en

place d'un tutorat en interne qui mobilise à la fois des agents de la DGAC et de la DGFIP, contribuant ainsi au partage des connaissances et des compétences au sein du service.

En constante relation avec les compagnies aériennes ainsi que les aéroports, le SGTA est entouré de nombreuses parties prenantes.

La satisfaction client étant au cœur des enjeux d'aujourd'hui, la volonté d'impulser une démarche qualité afin d'obtenir la certification ISO 9001 fait partie de ses objectifs.

Le souhait de porter les enjeux de simplification, de rationalisation et d'harmonisation des taxes sectorielles sur le transport aérien pousse le SGTA à être en perpétuel renouvellement.

Afin de faciliter la gestion des taxes aéronautiques, la DGAC a mis en place le Guichet Fiscal Unique (GFU) qui permet de regrouper en un seul lieu à Aix-en-Provence, la gestion (SGTA) et le recouvrement (Agence Comptable Secondaire) des taxes aéronautiques.

Dans le cadre de ce GFU, le projet AIR@BLE a été mené au profit de l'ensemble des acteurs, comprenant notamment l'Espace Taxe Aéronautique. Celui-ci permet de fluidifier et de faciliter les modalités de déclarations en ligne des taxes aéronautiques.

Comme nous l'avons dit dans le début de cette introduction, les enjeux au sein du secteur du transport aérien sont nombreux.

Ce mémoire va s'orienter sur l'enjeu de certification qualité introduit par le secrétariat général de la DGAC ainsi que sur la mise en place d'une offre de service de communication performance à destination des compagnies aériennes qui, chaque jour, travaillent en étroite collaboration avec nos services.

Avant de s'intéresser à la complémentarité essentielle qui réside entre la démarche qualité et la communication, nous allons tout d'abord retracer l'histoire de la démarche qualité. Nous expliquerons les différentes normes, nous détaillerons les grands principes de la démarche qualité et nous ferons un comparatif entre deux évolutions de normes (ISO 9001 V 2008 et ISO 9001 V 2015) avant d'expliquer la structure HLS.

Pour finir, nous démontrerons à quel point la culture qualité est présente au sein de la DGAC, et ce grâce à des nombreux services qui ont d'ores et déjà répondu aux exigences de la norme.

TITRE 1 : LA DÉMARCHE QUALITÉ

La démarche qualité ou le « système de management de la qualité » est un ensemble de diverses actions qui sont mises en place par une organisation pour obtenir une amélioration continue. L'objectif final étant d'augmenter significativement la qualité de ses produits et/ou services.

Le management de la qualité et, de ce fait, la mise en place d'une démarche qualité est devenu très rapidement une priorité pour les entreprises.

La qualité peut être appréhendée aussi bien de manière globale à l'entreprise en ayant une politique macroéconomique de la qualité que de manière plus restreinte en se focalisant sur chaque service individuellement.

CHAPITRE 1 : HISTOIRE DE LA DÉMARCHE QUALITÉ

En tout temps, l'homme a cherché à comprendre comment améliorer ses méthodes de production. Les méthodes d'organisation du travail qui apparaissent vers la fin du XIX^{ème} siècle donnent les prémices de la démarche qualité que nous connaissons aujourd'hui.

L'histoire de L'ISO, International Organization for Standardization « organisation internationale de normalisation » débute en octobre 1946 lors d'une conférence à Londres.

L'ISO est née de l'union entre l'ISA (Fédération internationale des associations nationales de normalisation) et l'UNSCC (le comité de coordination de la normalisation des Nations Unies).

Réunis à Londres, plusieurs comités composés de représentants de chaque pays ont participé à la création de l'ISO. Les travaux ont été répartis entre divers comités qui avaient la charge de traiter les questions qui se posaient concernant la création de l'ISO. Il y avait notamment un comité de finances, mais aussi un comité de rédaction de la constitution.

Les petits groupes de délégués ont travaillé en partenariats pour préparer au mieux les assemblées et élaborer les documents nécessaires à la poursuite des discussions. La

méthode retenue a été un succès puisque très peu de débats eurent lieu lors de la conférence principale.

Ensuite, la question des langues prit rapidement une place prépondérante, naturellement l'Anglais et le Français ont été proposés en premier, cependant les délégués soviétiques ont rapidement exigé que le russe devienne une langue officielle au même titre que le Français et l'Anglais.

Par ailleurs, un débat sur les questions financières s'est imposé, l'objectif étant pour le comité de se demander comment l'ISO allait fixer et définir le montant des cotisations des membres. La méthode retenue est celle qui consiste à faire payer un montant en fonction de la population de chaque pays et de son poids commercial et économique. Ce procédé a permis à tout le monde d'adhérer et les montants furent immédiatement déterminés pour chacun des pays présents.

PARTIE 1 : ÉVOLUTION DE LA QUALITÉ ET DES NORMES

LIÉES

La démarche qualité d'un service a pour but de répondre aux exigences de différentes normes et, notamment, aux exigences de la norme ISO 9000 en indiquant le cadre de référence en termes de mise en place de la démarche qualité mais aussi en donnant un certain nombre de lignes directrices.

Il est donc légitime de se demander : Le SMQ c'est quoi ?

L'acronyme SMQ (Système Management Qualité) dispose d'une caractéristique particulière pour chacune des lettres. Nous pouvons détailler chacune d'elle :

- **S** comme **Système** : Les activités d'une organisation interagissent entre elles pour produire un résultat souhaité, au profit des clients, mais aussi des autres parties intéressées. Les activités sont organisées en processus qui est fortement impacté pour le contexte interne et externe.
- **M** comme **Management** : L'organisation dispose de ressources et méthodes qui sont mises en œuvre pour atteindre les objectifs. A la DGAC de nombreuses

instances telles que les Codir, les revues ou encore les dialogues de gestion aident aux pilotages.

- **Q** comme **Qualité** : La gestion des risques étant au cœur des préoccupations du management de la qualité, il est important d'exploiter toutes les opportunités qui s'offrent à nous. En preuve du travail accompli et des efforts fournis, la qualité permet de répondre aux attentes de nos clients en respectant les différentes exigences normatives et réglementaires en vigueur.

À l'origine, on retrouve les exigences de l'EASA. En effet, les autorités de surveillance doivent disposer d'un management system.

Néanmoins, les exigences de l'EASA expriment aussi le besoin de standardisation en Europe qui se traduit par un haut niveau de sécurité du transport aérien Européen ainsi qu'un terrain de jeu égal entre les différents organismes. L'addition de ces deux principes conduit à la conformité aux règles pour les autorités et les organismes.

On retrouve aussi les exigences liées à la norme ISO et plus particulièrement à la norme ISO 9001 qui permet de garantir la satisfaction client ce qui, pour la DGAC est un choix délibéré.

Il est important de noter que les exigences EASA et ISO sont complémentaires, il n'y a donc qu'un seul et unique système de management, c'est notre SMQ.

I) LES DIFFERENTES NORMES

Aujourd'hui, l'ISO compte 24395⁸ normes internationales qui sont toutes répertoriées dans un catalogue.

Le plus souvent, les normes trouvent naturellement leur place en entreprise en fonction de l'activité exercée. Toutefois certaines normes sont parfois vivement conseillées voire obligatoires dans certains secteurs (médical ou agro-alimentaire par exemple).

La norme ISO 9001 et la norme 14001 font partie des normes qui peuvent être imposées d'office à une organisation.

⁸ Site officiel ISO - <https://www.iso.org/fr/home.html>

Comme évoqué précédemment, les normes sont nombreuses et nous allons donc en présenter quelques-unes afin de comprendre pourquoi elles peuvent être essentielles à une organisation identifiée.

Les normes ISO 9000 indiquent d'une part les grands principes d'un système de management et de la qualité en donnant les principes essentiels et d'autre part définissent les terminologies. La norme ISO 9001 décrit les exigences d'un système de management de la qualité dans le cadre d'une utilisation interne ou bien à des fins de certification. Sont répertoriées ici l'ensemble des obligations que l'organisation doit mettre en place et la norme ISO 9004 représente le système de management de la qualité en indiquant des lignes directrices pour l'amélioration des performances de l'organisation. Cette norme est exclusivement réservée à un usage interne.

La norme ISO 9001 est prévue pour pouvoir s'adapter à la nature de l'organisation dans laquelle elle est mise en place. Il est important de noter que cette norme n'impose aucune technique. De même, elle n'impose en aucun cas à l'organisation de mettre en place une méthode spécifique. Elle donne seulement un certain nombre de directives.

Cette liberté d'appliquer ou non les directives permet, de ce fait, à l'entreprise d'adapter la méthode ou la technique à la taille, au fonctionnement et à la nature de l'organisation dans laquelle est appliquée cette norme.

La démarche qualité est le résultat de plusieurs principes tels que les attentes des clients, les activités cohérentes et en interaction, l'amélioration continue, qui associées, permettent de s'organiser et de s'améliorer en continu au profit du client.

La mise en place d'une démarche qualité se décline aujourd'hui en sept grands principes. Si l'entreprise applique de manière rigoureuse les sept principes que nous allons détailler dans le point suivant, elle sera alors en mesure d'accroître sa situation financière et d'assurer une qualité de production incontestable.

La norme ISO 10011, quant à elle, nous indique les lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité qui peut être réalisé à la fois en interne et en externe.

La norme ISO 14001 représente le système de management environnemental. En effet, les enjeux liés à l'environnement étant de plus en plus présent dans les esprits, il est

parfois obligatoire que les organisations soient certifiées ISO 14001. C'est pourquoi plus de 300.000⁹ certifications ISO 14001 ont pu être délivrées dans le monde. Ces normes sont destinées à tout type d'organisation souhaitant obtenir l'assurance que son impact environnemental fait l'objet de mesures et d'amélioration continue.

La norme ISO 26000 représente la responsabilité sociétale. Tout comme la thématique environnementale, les enjeux liés à la responsabilité sociétale des entreprises sont en croissance constante. La norme ISO 26000 est alors des incontournables en la matière.

Les organisations, ayant conscience de l'importance d'avoir un comportement socialement responsable et respectueux de l'environnement, peuvent se reposer sur les lignes directrices de la norme ISO 26000 qui donnent les bonnes lignes de conduite à suivre.

Cette norme n'accorde pas de certification et, de ce fait, elles ne donnent aucune exigence, mais seulement des lignes directrices.

Pour la publication de cette norme, plusieurs parties prenantes ont été sollicitées dans le monde entier comme : des représentants des gouvernements, des ONG, de l'industrie, des groupes de consommateurs et du monde du travail ont participé à l'élaboration de cette norme, ce qui fait d'elle un consensus international.

La norme ISO 50001 représente le système de management de l'énergie. Les organisations, qui ont à cœur de préserver les ressources et à améliorer leurs résultats et ce grâce à un management efficace de l'énergie peuvent se conformer aux exigences de cette norme.

Le cadre de référence est défini de façon à ce que les organisations soient en capacité d'élaborer une politique pour une utilisation plus efficace de l'énergie. Ainsi, elles sont à même de fixer des cibles, mais aussi des objectifs pour mettre en œuvre leur politique en interne, s'appuyer sur des données pour mieux comprendre les problèmes liés à la consommation d'énergie et prendre des décisions rationnelles en fonction des constats mais aussi et surtout améliorer en continu le management de l'énergie.

⁹ « Ce qu'il faut savoir sur ISO 14001 » ISO 14000 management environnemental

Enfin pour finir, la norme ISO 31000 représente le système de management des risques. Le management des risques prend une place de plus en plus prépondérante au sein des entreprises. L'objectif global étant de réduire la gravité des risques identifiés jusqu'à un seuil qui serait compatible avec les objectifs de l'organisation.

Le management des risques consiste donc à analyser des situations qui présentent un risque lors de la réalisation du projet, pour ensuite, définir et mettre en place des actions de maîtrise permettant de réduire le risque pesant sur l'organisation.

Comme pour une majorité des normes, ISO 31000 peut être appliquée à tous types d'organisations indépendamment de son secteur d'activité, mais également de sa taille.

Pour augmenter les chances de l'organisation à atteindre les objectifs fixés et être plus à même de cerner les menaces qui peuvent peser sur elle ou identifier les opportunités, l'organisation peut avoir recours à la norme ISO 31000.

Encore une fois, cette norme n'a pas vocation à délivrer une certification mais plus à donner des orientations à prendre lors de l'élaboration des programmes d'audits internes et externes.

II) LES GRANDS PRINCIPES DE LA DÉMARCHE QUALITÉ

Les principes à respecter sont les suivants :

1) Orientation client :

L'objectif principal de toute entreprise ou organisation étant de satisfaire les attentes et exigences de sa clientèle, l'orientation client est essentielle. Ainsi, il est nécessaire de procéder à l'identification mais aussi à l'anticipation des attentes de ces derniers pour accroître leur satisfaction et pérenniser leur fidélité.

2) Leadership :

La direction est en charge de définir et mettre en place la stratégie et les objectifs qu'elle veut atteindre pour son organisation. Pour ce faire, elle décide des moyens qui permettront aux acteurs des différents services concernés de réaliser les objectifs. C'est aussi à elle que revient la responsabilité de communiquer de façon claire et précise sur les objectifs à atteindre mais également de partager et de véhiculer les valeurs de l'entreprise afin d'instaurer un climat de confiance.

3) Implication du personnel :

L'implication, étant au cœur de la réussite de chaque objectif, il est nécessaire de favoriser et de valoriser l'engagement de chacun. En d'autres termes, un collaborateur qui sera conscient de la valeur qu'il représente pour son entreprise, peu importe son niveau hiérarchique ou son ancienneté, sera plus impliqué dans la réalisation de ses objectifs. A contrario, un salarié en manque de considération sera moins impliqué.

4) Approche processus :

Ici, il faut prendre en compte le fait que chacun des objectifs sont corrélés entre eux. Le but étant de mettre en lumière les processus et le cheminement d'idée qui vont mener l'entreprise à un résultat observé. Par la suite, ce cheminement dégagera des axes d'améliorations à mettre en œuvre de manière plus intuitive.

5) Amélioration continue :

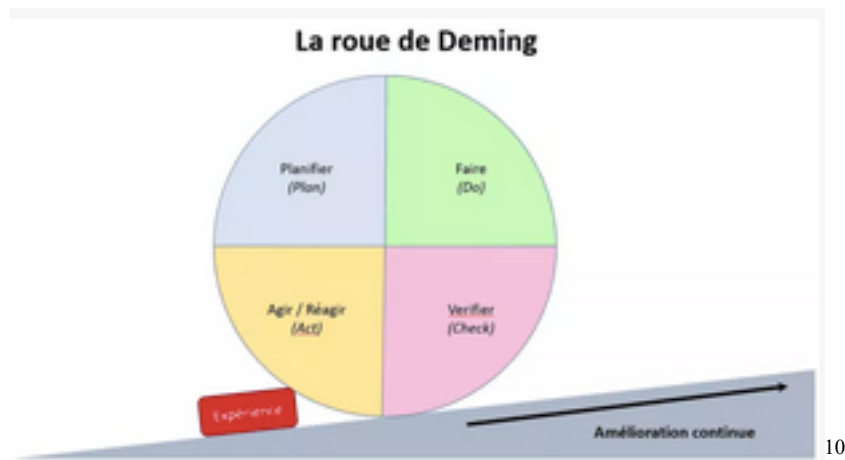
Cette notion est essentielle dans un contexte économique donné. L'entreprise doit rester en perpétuelle évolution. Le principe d'amélioration continue s'applique directement et ne fait qu'un avec la notion de qualité.

Nous sommes ici au cœur du SMQ. Le cycle PDCA, appelé aussi le principe de la roue de Deming est un exemple concret. Il s'agit d'une méthode d'amélioration continue composée de quatre phases à enchaîner de façon répétitive pour améliorer un fonctionnement existant, c'est à dire process, organisation, produit ...

Les quatre phases à suivre lors de ces méthodes sont les suivantes : Prévoir (Plan), Faire (Do), Vérifier (Check) et Réagir (Act).

Cette méthode est applicable à toutes les entreprises en activité quel que soit le secteur. Il est aussi possible pour les entrepreneurs de l'utiliser lors de la mise en place de leur projet afin de structurer la démarche, définir les activités et vérifier la viabilité du projet. L'idée de cette méthode est de partir d'un constat et d'améliorer l'activité liée à un point déjà existant en répétant les quatre phases successivement (Plan, Do, Check, Act) et ce en respectant rigoureusement l'ordre.

Cette méthode peut être schématisée de la façon suivante :



Il est important de respecter l'ordre des phases, car de la réalisation de l'une dépend de la réussite de l'autre.

La première phase : Plan

Elle permet, selon Deming, de planifier et de préparer le travail à effectuer. Concrètement, cela se traduit par le fait d'identifier, de mesurer et de planifier les tâches à accomplir, définir les missions, les responsabilités et les objectifs des personnes ou services qui vont participer à la bonne réalisation des différentes tâches à accomplir. Elle permet également de prévoir de suivre la réalisation du projet en mesurant les résultats grâce à des retours d'expériences complets ou d'autres indicateurs de performances.

Il est fréquent de combiner la méthode du QQQQCP (qui ? quoi ? où ? quand ? comment ? pourquoi ?) à la première phase de la roue de Deming.

La seconde phase : Do

Elle correspond à la mise en œuvre du projet. L'équipe en charge du projet s'attache à réaliser et à vérifier la bonne exécution des tâches attribuées.

Au moment de la mise en place, il est nécessaire de se poser plusieurs questions :

- Qui fait quoi ? une bonne répartition des tâches entre chaque collaborateur étant essentielle pour réussir un projet.

¹⁰ Source : Coris Innovation : « au cœur de l'amélioration continue... le cycle PDCA, alias la roue de Deming ! »

- Est-on dans les temps ? Il est judicieux de réaliser au préalable un calendrier prévisionnel listant les différentes tâches et en indiquant un chemin critique afin de visualiser facilement l'avancée du projet. De manière générale réaliser un GANTT (= outil utilisé en gestion de projet permettant de visualiser dans le temps les différentes tâches du projet) est une méthode efficace pour ce type de production.
- Le budget est-il suffisant ? De même que pour la question temporelle, une estimation juste du budget est primordiale. La réalisation d'un business plan détaillé permettra à l'équipe « Projet » de connaître le poste de dépense nécessaire à la réalisation du projet sur chacun des postes le composant.
- Les compétences sont-elles suffisantes ?
- La qualité est-elle bonne ?
- Etc...

La Phase Do

Elle prend fin dès lors que l'ensemble des objectifs attendus sont atteints.

Nous pouvons alors passer à l'avant dernière phase : Check.

Il s'agit d'une phase de contrôle représentant la clef de voûte du système d'amélioration continue. C'est, à ce moment-là, que nous sommes en mesure de jauger et comparer les objectifs atteints par rapport aux objectifs souhaités.

Cette phase ne consiste pas à identifier la responsabilité d'un collaborateur de l'équipe « Projet » mais plutôt à réaliser qu'il est possible qu'une tâche fût moins bien réalisée qu'une autre et donc se questionner sur les raisons de ce dysfonctionnement.

Prendre conscience de ses erreurs permettra alors par la suite de mieux prévoir.

Cette phase est importante. Comme le montre le schéma ci-dessus, le bloc « anti-retour » situé en dessous de la roue, sur la pente d'amélioration continue, va empêcher la roue de Deming de reculer et donc le projet ne pourra pas régresser.

La dernière phase : Act

Elle démontre qu'il faut agir et corriger les erreurs qui ont émergé dans la phase Check. A ce stade, continuer de prendre des décisions sera capital pour le projet. En effet, le retour d'expérience est beaucoup plus achevé lorsque nous laissons la possibilité à un

collaborateur de se tromper plutôt que d'éviter de prendre une décision ou en refusant d'agir.

Une fois les erreurs ou les manquements identifiés et la décision d'agir prise, l'équipe « Projet » va revenir à la phase de planification et recommencer les quatre étapes de la roue de Deming depuis le début.

La roue de Deming et le principe d'amélioration continue permettent dans un premier temps de corriger, de changer et /ou de réorganiser les actions mises en place dans le cadre du projet.

Dans un second temps et au bout de plusieurs cycles (Plan ,Do,Check, Act), les solutions vont progressivement s'orienter vers l'intégration de nouveautés. L'innovation prendra une place notable dans l'organisation et contribuera à ce que l'on appelle l'amélioration permanente qui, elle, n'a pas de terme.



L'entreprise est en constante recherche d'opportunités d'amélioration. La culture juste d'entreprise sera présente pour impliquer les collaborateurs à tous les étages de la hiérarchie.

La culture juste est un principe fondamental en aéronautique. Il s'agit « d'une culture dans laquelle les agents de première ligne ou d'autres personnes ne sont pas punis pour leurs actions, omissions ou décisions lorsqu'elles sont proportionnées à leur expérience

¹¹ Source : Le blog du dirigeant : « La démarche d'amélioration continue PDCA »

et/ou à leur formation, mais dans laquelle les négligences graves, manquements délibérés et les dégradations ne sont pas tolérés ». ¹²

Cette méthode va permettre à l'organisation d'instaurer un climat de confiance qui sera favorable à l'amélioration continue puisque les agents n'auront pas de crainte à faire remonter un problème à leur hiérarchie ou à faire part d'un dysfonctionnement.

6) Prise de décision fondée sur les preuves :

Les managers sont parfois exposés à un degré d'incertitude élevé lors de la prise de décision. L'organisation doit, alors, se tourner vers des sources de données et des preuves fiables et ne prendre aucune décision sans avoir au préalable évalué la prise de risque. Il faut pouvoir poser des actions en toute connaissance de cause. De plus, les éléments recueillis doivent être analysés de façon objective. Le but étant d'éviter toutes mauvaises interprétations qui pourraient conduire les managers de l'organisation à un choix malencontreux.

7) Management des relations avec les parties intéressées :

Les parties intéressées sont tous les acteurs qui ont la capacité d'influencer ou qui peuvent être influencés eux même par les activités de l'organisation. Les parties intéressées de la DGAC peuvent être à titre d'exemple : les clients (organismes ou personnes qui bénéficient des services de la DGAC aussi bien en interne qu'en externe : les prestataires externes (fournisseurs, sous-traitants ...) et les entités de réglementation (OACI, EASA, DTA ...). Concrètement, si l'organisation veut améliorer ses performances et les pérenniser tout en continuant de répondre aux attentes de ses clients, il est essentiel de communiquer et de tenir compte de leurs exigences.

Le respect du système de management de la qualité permettra à l'entreprise ou à l'organisation en question d'obtenir une certification. La plus courante étant la certification ISO 9001.

Cette certification est un atout majeur pour l'entreprise. Elle permet de rassurer ses clients ou ses interlocuteurs quant à la qualité des services et/ou des produits qu'elle sera en mesure de leur fournir. Reconnue internationalement, elle sera un véritable gage de confiance, qui sera par la suite un vecteur de fidélisation de la clientèle.

¹² Règlement européen (UE) N°376/2014

Les organisations que nous connaissons sont en perpétuelle évolution. C'est la raison pour laquelle la qualité se doit d'évoluer au même titre que l'entreprise dans laquelle elle impose ses exigences.

PARTIE 2 : CE QUE RECOUVRE LA QUALITÉ AUJOURD'HUI

L'innovation étant de plus en plus présente dans nos organisations, les normes qualité ont dû évoluer au fil du temps pour continuer de répondre au mieux aux attentes de la société actuelle en perpétuel renouvellement.

En 2016, une petite révolution a touché la norme ISO 9001. Elle fût très fortement modifiée afin d'apporter dès lors une dimension plus stratégique au management de la qualité.

La norme ISO 9001 est considérée comme étant la « superstar » en termes de certification. Elle fait partie des normes les plus connues et depuis sa création en 1987 par l'organisation internationale de normalisation, ce n'est pas moins de 1,1 million¹³ d'entreprises privées ou d'entités publiques qui ont été certifiées.

Pour rappel, la norme ISO 9001 définit les grands principes d'un système de management de la qualité avec des axes dominants tels que : la forte orientation client, l'implication de la direction, l'amélioration continue des processus ... La certification ISO 9001 facilite ainsi la prise de décisions stratégiques en amenant les organisations à constamment s'autoévaluer et, par conséquent, à adapter leurs méthodes de fonctionnement.

La certification est un gage de qualité. En effet, elle assure que les produits et/ou services sont en phase avec les attentes et les besoins exprimés par les clients de l'organisation certifiée.

Le monde que nous connaissons évolue sans cesse et les méthodes de fonctionnement de celui-ci sont, de ce fait, forcées de s'adapter elles aussi. Pour être en phase avec la société, la norme ISO 9001 est révisée tous les six à huit ans pour être ajustée au mieux.

¹³ Bureau Veritas Certification

I) COMPARATIF DE DEUX EVOLUTIONS : 2008 VS 2015

En 2015, la norme ISO 90001 a connu une évolution plus profonde que lors de sa révision de 2008 puisqu'en 2015, la norme a adopté une nouvelle structure HLS que nous détaillerons un peu plus tard.

Pour comparer les deux évolutions, nous ferons une étude des différents points de changement de la norme :

Point 1 : Le domaine d'application.

Le domaine d'application ne change pas entre 2008 et 2015. Le terme « produit » sera cependant étendu aux termes « produits et services » afin de mieux traduire la volonté de l'organisation internationale de normalisation à adapter la norme aux entreprises qui ne sont pas uniquement tournées vers la production de biens, mais aussi vers les entreprises proposant un « accès services ».

Néanmoins, le principal changement réside dans ce que nous appelions « périmètre d'application » en 2008 et qui deviendra « détermination du domaine d'application du SMQ » en 2015. La définition du champ d'application sera plus étoffée. Elle tiendra désormais compte des exigences des parties prenantes qui occupent une place de plus en plus prépondérante dans les organisations, qu'elles soient à caractère publiques ou privées.

L'idée principale étant de permettre à la norme ISO 9001 de correspondre à une multitude de configuration d'entreprises.

Point 2 : Les références normatives, termes et définitions.

Dans ce chapitre, il n'y aura aucun changement dans la structure entre 2008 et 2015.

Pour rappel, cette norme n'est pas simplement une série de définitions à appliquer. Elle est porteuse d'intérêt pour le concept de management de la qualité.

Point 3 : Le système de management de la qualité.

Le SMQ en 2008 présentait les exigences générales ainsi que les exigences particulières à la documentation (généralités, manuel qualité, maîtrise des documents, maîtrise des enregistrements).

En 2015, le SMQ ne fait plus partie des chapitres présents dans la structure HLS et les exigences relatives au système de management de la qualité sont transposées dans le point « 4 – Contexte de l'organisme » qui permet d'introduire plus en profondeur le concept de parties intéressées (= personnes ou organismes pouvant affecter les activités de l'organisme certifié).

La documentation et ses exigences passent maintenant dans le chapitre « support ». On parle alors désormais d'information documentée et non pas d'enregistrement ou de document.

Enfin, il convient de noter que le manuel qualité n'est maintenant plus demandé même si les exigences en lien avec son contenu continuent d'être omniprésentes.

Point 4 : Responsabilité de la direction.

En 2008, l'engagement de la direction était d'ores et déjà au centre du système de management de la qualité. En 2015, la norme ISO 9001 demande une implication encore plus prononcée de la direction et elle consacre désormais un chapitre spécifique à la planification et à la communication.

Les aspects communication sont dorénavant spécifiés dans le point « 7 – Support » et les revues de direction dans le point « 9 – Évaluation des performances ».

Cette nouvelle organisation est donc plus en corrélation avec la roue de Deming que nous avons présentée précédemment.

Il faut noter, qu'à partir de 2015 et contrairement aux années passées, la norme ISO 9001 n'impose plus aux organisations d'avoir un représentant de la direction. Cette évolution rend la norme plus souple mais ne fait pas disparaître les exigences de fonds pour autant. L'implication de la direction reste absolument fondamentale même si celle-ci ne dédie pas de « référent direction » à la qualité.

Le changement majeur entre la version de 2008 et celle de 2015 se situe au niveau de la gestion des risques et des opportunités. En 2015, la norme met en place un chapitre « 6 – Planification » qui permet la mise en œuvre de la norme de façon plus agile. La notion de management du risque doit être généralisée et adaptée à tous les processus et surtout à toutes les fonctions de l'entreprise. L'objectif étant de placer l'organisation dans une approche pro-active.

Point 5 : Management des ressources

En 2008, les ressources humaines, matérielles et techniques sont logiquement placées dans le chapitre « support ».

En 2015, la norme ISO 9001 introduit dans son fonctionnement la notion de « connaissances organisationnelles ». En d'autres termes, les entreprises sont encouragées à pérenniser leur savoir-faire. L'ensemble des informations, du savoir-faire qui sont cumulés par l'entreprise pour atteindre les objectifs, ne doivent en aucun cas être perdu.

Point 6 : Réalisation du produit

En 2015, la notion de « réalisation du produit » est étendue. Il ne s'agit plus seulement de se focaliser sur le produit, mais sur l'ensemble des activités opérationnelles de l'entreprise.

Point 7 : Mesure, analyse et amélioration

C'est dans ce chapitre que la réorganisation fût la plus marquante pour la norme ISO 9001.

En 2008, la norme insiste sur une amélioration générale, mais qui n'est pas forcément continue.

En 2015, on retrouve maintenant 4 chapitres : évaluation des performances, amélioration, réalisation des activités opérationnelles et planification, contrairement à la version ISO 9001 de 2008 qui englobait tous les sujets dans le chapitre « 8 – Mesure analyse et amélioration ».

Les normes ne sont pas les seules qui ont évolué. En Effet, la structure de la norme a connu, elle aussi, une évolution significative. Certaines normes sont déjà conformes à la structure HLS. Dans le point suivant, nous expliquerons donc ce que représente cette structure.

II) STRUCTURE HLS : EXPLICATION

High Level Structure (HLS) représente la structure universelle des normes management en proposant un cadre commun relatif aux systèmes de management de la qualité. Elle définit des termes, des notions et un chapitre commun.

Plusieurs normes telles que ISO 27001 (relatives au management de la sécurité des informations) sont déjà en conformité avec les exigences de la structure HLS. D'autres normes seront conformes très prochainement, lors de leur prochaine édition (ISO 14001 : management environnemental et ISO 9001 : 2015 management de la qualité).

La structure HLS repose sur 10 grands principes :

- Domaine d'application
- Références normatives
- Termes et définitions
- Contexte de l'organisme
- Leadership
- Planification
- Soutien
- Fonctionnement
- Évaluation des performances
- Amélioration

Les trois premiers articles (domaine d'application, références normatives, termes et définitions) sont relativement généraux. Ils ne contiennent pas d'exigences.

Définir le domaine d'application permet de répondre à la question : qu'est-ce qu'apporte la norme ? Pour qui la norme est utile ?

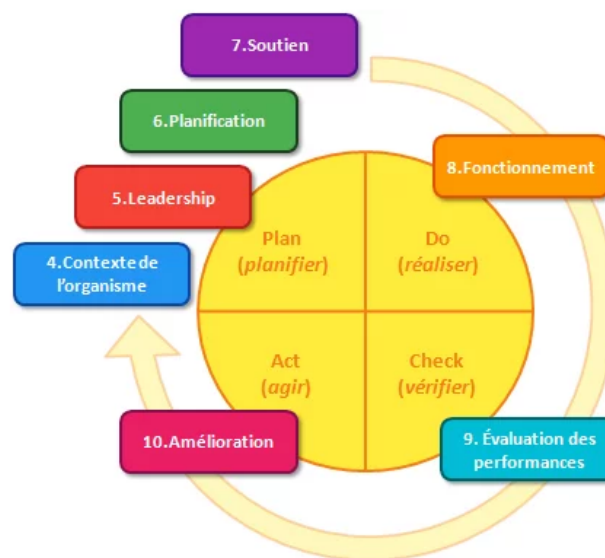
Dans le cadre de l'ISO 9001 : 2015, la norme propose aux entreprises des exigences concernant le management de la qualité. Cette norme est destinée aux entreprises qui veulent prouver leur capacité à fournir des produits et/ou services qui sont conformes aux exigences des parties prenantes (clients, exigences légales et exigences réglementaires). Être conforme aux exigences des normes et appliquer la structure HLS, permet aux entreprises d'une part d'accroître la satisfaction de leurs clients et, d'autre part, de permettre aussi une fidélisation plus pérenne.

Les références normatives contiennent la liste des normes à respecter. Cette liste est fondamentale pour la mise en application des normes concernées.

L'article « 3 – Termes et définitions » regroupe la liste de toutes les définitions utiles pour comprendre la norme et pour pouvoir l'appliquer efficacement. Nous retrouvons dans cette liste les termes communs originels tels qu'organisme, direction, performance, action corrective etc. D'autres termes propres à la norme concernée sont également identifiés (politique environnementale, sécurité, satisfaction clients ...).

Une grande partie des termes sont issus des normes ISO 9000. D'ailleurs, l'ISO 9001 V 2015 ne reprend plus les définitions. Dans cet article, des renvois systématiques sont faits vers les définitions ISO 9000. Par ailleurs, Il est aussi possible de se rendre directement sur le site de l'ISO pour retrouver et consulter l'ensemble des définitions.

Les sept articles qui suivent peuvent être regroupés dans une illustration de la roue de Deming.



14

Cependant, le modèle étant très souple, chaque norme peut adapter l'interprétation du schéma en fonction de ses besoins.

Par exemple, la norme ISO 9001 dans sa version de 2015 va mettre l'accent sur le « leadership » en le plaçant au centre de la roue de Deming.

¹⁴ Source : Qualitiso « HLS : La structure universelle des normes de management »

L'article « 4 – Contexte de l'organisme ». Ici, l'idée principale est de prendre du recul pour examiner le contexte afin de définir le périmètre du système de management de la qualité.

Pour réaliser cela, l'entreprise prend en compte ses propres enjeux mais pas seulement puisqu'elle intègre également les exigences des parties prenantes.

Les enjeux rassemblent tout ce qui peut découler de l'environnement juridique, concurrentiel, culturel, social, économique (...) de l'organisation, et ce, aussi bien en Interne qu'en Externe.

L'article « 5 – Leadership » veut mettre en avant le rôle de la direction. C'est d'ailleurs pour cela que le chapitre s'appelle aussi « Responsabilité de la direction » dans certaines normes (exemple : la norme ISO 14001 utilise le terme responsabilité de la direction, contrairement à la norme ISO 9001 : 2015 qui a souhaité conserver le terme leadership »). La direction joue un rôle essentiel puisque qu'elle définit la politique et assure la disponibilité des ressources financières, humaines et matérielles. De manière plus générale, elle promeut le système de management et vérifie la bonne mise en œuvre dans le cadre d'une obtention ou d'un maintien de certification.

L'article « 6 – Planification » permet en plus de la planification des objectifs de programmer les actions qui vont être mises en place afin de limiter les risques liés et d'accroître les opportunités. Le terme « planifier » demande de décrire ce qui doit être fait, de détailler les ressources nécessaires, d'attribuer des responsabilités, définir les modalités de mise en œuvre et de mettre en place des échéances.

L'article « 7 – Soutien » référence les différents soutiens aux activités dont l'entreprise aura besoin. Cela s'articule autour des ressources, des informations et de la communication.

Les ressources peuvent être multiples. Dans le cadre des ressources humaines, les compétences et savoir-faire doivent être définis pour chaque poste. Il faut aussi insister sur l'implication du personnel qui doit être sensibilisé à l'idée que la contribution de tous sera une plus-value de taille pour l'entreprise.

Pour mieux gérer ses connaissances et son savoir-faire, il est conseillé à l'entreprise de ne pas oublier la notion d'information documentée. L'évolution de la norme ISO 9001 en

2015 a remplacé les procédures documentées par des informations documentées à tenir à jour.

Les deux prochains articles, quant à eux, traitent de la réalisation.

L'article « 8 – Fonctionnement » expose l'intérêt des processus et des critères liés. Le processus est une activité qui va prendre en compte un certain nombre d'éléments d'entrées pour produire ultérieurement des éléments de sortie. Un critère est entendu ici comme une référence pour effectuer une comparaison entre deux éléments.

Le fonctionnement dépend en grande partie de la norme concernée. Dans la structure HLS, l'article 8 est donc beaucoup moins détaillé que celui dans la norme.

D'ailleurs, pour les normes, l'article 8 se nomme « réalisation des activités opérationnelles » car c'est là où nous allons retrouver toutes les exigences relatives aux activités de l'organisation.

L'article « 9 – Évaluation des performances » met en place la notion d'audit et de revue de direction.

L'entreprise va définir des activités de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation en répondant aux questions : quoi, quand, comment.

Le dernier article, l'article « 10 – Amélioration » porte bien son nom puisqu'il permet à l'organisme de s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue.

Le système de management de la qualité étant au cœur de l'organisation, des exigences lui sont imposées. Ces exigences peuvent être soit conformes et permettre la mise en place de l'amélioration continue, soit non-conforme et il faudra le cas échéant réfléchir à des actions correctives afin d'éliminer les causes de non-conformité.

Maintenant, que nous avons un bon visuel de ce que représente la qualité, de ses exigences, ses atouts et ses enjeux, nous sommes en mesure de nous demander comment la DGAC à intégrer cette démarche à son fonctionnement.

CHAPITRE 2 : LA DEMARCHE QUALITÉ AU SEIN DE LA DGAC

ET DU SG

Plusieurs services de la DGAC ont déjà été certifiés ISO 9001. D'autres normes font aussi partie du panel de certification que la DGAC a pu obtenir.

Pour la rédaction de ce chapitre, de nombreuses interviewes ont été réalisées afin de mieux comprendre comment les services certifiés tels que la DSAC, le STAC ou encore le SNIA, ont réussi à impulser la démarche qualité au sein de leur organisation.

PARTIE : L'APPROPRIATION DE LA CULTURE QUALITÉ

Tout d'abord, avant de commencer la rédaction de cette partie, je souhaite encore une fois remercier toutes les personnes qui m'ont aidé dans mes recherches.

Philippe DURGEAT et *Marie-Noëlle BRISSET* en tant que représentants qualité de la DSAC-SE et DSAC-Nord, *Stéphane LY* et *Jean-Claude GUILPIN* en tant que représentants qualité du STAC et pour finir *Clément IMBERT-PAUPINAT* en tant que représentant qualité de la DSNA (CRNA-SE).

Leur contribution fut précieuse pour la rédaction de cette partie qui repose intégralement sur leur connaissance, leur expérience et toute la documentation qu'ils ont accepté de me fournir.

I) DIRECTION DE LA SECURITE DE L'AVIATION CIVILE

Pour mieux comprendre comment est construit le système de management de la qualité à la DSAC ainsi que de comprendre les processus, les acteurs, les instances et le référentiel, nous pouvons nous référer à deux supports principaux.

En effet, pour encadrer l'accueil des nouveaux arrivants, de nombreux services de la DGAC et notamment la DSAC ont créé un module de formation. Concernant la qualité, on retrouve le module 4.2 : système de management de la qualité à la DSAC (SMQ).

La DSAC dispose aussi d'un manuel du système de management qui compte douze chapitres expliquant et détaillant le déploiement stratégique de la qualité au sein du service.

Les chapitres font référence à plusieurs points :

- **Les généralités** reprenant une présentation de la DSAC ainsi que le champ d'application du manuel.
- **Le système de management de la DSAC** avec notamment son organisation, la lettre d'engagement de la direction, les éléments de stratégie et de pilotage de la DSAC et enfin les principes de responsabilité et autorité au sein du SMQ.
- **La gestion des risques et des changements** en évaluant chacun des risques associés à l'activité et en réalisant une cartographie des risques qui permet par la suite une mise en œuvre d'actions face aux risques et opportunités identifiés.
- Le point **documentation** qui permet d'inclure dans le manuel le référentiel interne et externe, les méthodes de diffusion de la documentation et les techniques d'archivage.
- **L'organisation de la surveillance**, point crucial qui explique le pilotage et la coordination de la surveillance ainsi que sa mise en œuvre. On retrouve aussi le point de coordination avec EASA et les remontées des problèmes de mise en œuvre du règlement.
- Le point **personnel** est relatif aux prérogatives et aux missions des agents de la DSAC.
- **La surveillance Interne** qui facilite l'évaluation des performances et des améliorations.
- **Les moyens de conformité alternatifs** pour comprendre les exigences applicables, les modalités de prise en compte des retours de l'EASA etc.
- **Les mesures de sauvegarde et mesures dérogatoires** qui relatent les exigences applicables à chacune de ses mesures.
- Pour finir, un point sur le **traitement des évènements**, sur la **maîtrise des prestataires externes** et sur les différents **outils** utilisables au sein de la DSAC.

La DSAC est certifiée ISO 9001 depuis 2012. Un gros travail de fond fut effectué pour atteindre ce résultat.

Il y a notamment eu une grosse restructuration du service en 2009 qui a rassemblé toutes les petites entités autonomes de surveillance de la DGAC pour créer une grande entité en permettant une homogénéisation de la stratégie qualité applicable.

La démarche qualité permet d'embarquer tous les agents à atteindre le même objectif en respectant une méthode de travail commune.

Pour réussir cela en 2012, l'échelon central de la DSAC à Paris a diffusé les grandes orientations et partage les bonnes pratiques en matière de qualité.

La certification ISO 9001 fut donc délivrée par l'AFNOR après la réalisation d'audits dans chacun des sites de la DSAC.

La certification repose sur un cycle de trois ans, la première année le service obtient la délivrance de la certification en démontrant qu'ils respectent les exigences du SMQ (avec par exemple la lettre d'engagement de la direction).

La deuxième et la troisième années sont rythmées par des audits annuels de suivi qui permettent d'évaluer si les exigences en matière de système de management de la qualité continuent d'être appliquées soigneusement dans le quotidien des agents. Un audit annuel de suivi dure en moyenne 7 jours.

L'échelon central de la DSAC est quant à lui audité par l'AFNOR chaque année. Les autres sites régionaux de la DSAC sont audités tous les trois ans. Un panel de trois sites par an va être audités de façon qu'au terme des trois ans, l'ensemble des sites de la DSAC ait pu obtenir le renouvellement de leur certification.

Les audits sont effectués par des auditeurs externes de l'AFNOR qui vont délivrer un rapport aux services audités.

Les consultants de l'AFNOR sont des experts ayant un regard neutre sur les activités exercées dans les services qu'ils viennent auditer. Possédant une expérience significative dans le domaine des entreprises privées ainsi que dans celui des entités publiques, les consultants sont capables de donner des lignes directrices aidant à la réalisation des objectifs en fonction de ce qu'ils ont pu voir se mettre en place ailleurs et qui serait parfaitement adaptés à la cartographie des processus de la DSAC.

II) SERVICE TECHNIQUE DE L'AVIATION CIVILE

Pour rappel, le STAC est un service à compétence national rattaché à la Direction du Transport Aérien (DTA) en charge des questions techniques aéroportuaires et aéronautiques sur le territoire national aussi bien en métropole qu'en outre-mer.

Ce service intervient principalement pour la DGAC bien qu'il puisse intervenir aussi pour le ministère de la Défense.

Les missions du STAC s'exercent dans plusieurs domaines : ouvrage, installations, équipement, sûreté des transports, navigation aérienne etc.

Le STAC entretient un lien étroit avec la notion de démarche qualité puisque ses objectifs reposent sur le fait de développer et d'apporter l'expertise technique utile pour les certifications, le contrôle des conformités et la surveillance en réalisant des audits et/ou des inspections techniques.

Ils ont aussi pour mission d'agrèer, certifier ou vérifier les performances des systèmes ou des équipements afin de contribuer à la sécurité ou à la sûreté.

Leurs missions ne s'arrêtent pas là puisqu'ils se doivent aussi d'être force de proposition pour des commanditaires nationaux et de participer à l'élaboration des normes internationales avec des entités telles que l'OACI ou Eurocontrol

Du fait de ses missions et de par la volonté de la DGAC d'impulser la certification qualité à ses services, le STAC a été certifié ISO 9001 par l'AFNOR en 2008.

Par ailleurs, une réflexion stratégique se met en place pour asseoir la crédibilité des produits et garantir la maîtrise de ceux-ci, mais aussi des services, ce qui a permis d'engager le lancement d'autres certifications.

Lorsque Marie-Claire DISSLER a été directrice du STAC, une réflexion se porte sur les laboratoires acoustiques, les aides visuelles aéroportuaires et sur les équipements de sûreté dans le but constant d'assurer la fiabilité des produits ou des services rendus.

Cette réflexion fût profitable puisqu'elle entraîna l'obtention de l'accréditation ISO 17025 en 2012 délivrée par le COFRAC (Comité Français d'Accréditation) qui permet aux laboratoires de démontrer leur compétence et leur capacité à produire des résultats valides et donc permet un renforcement de la confiance accordé. L'intégralité des

laboratoires du STAC sera dès lors certifiés. Un besoin de comparaison prendra alors de plus en plus d'ampleur.

Le STAC se fera alors certifier ISO 17043 pour répondre à cette problématique de comparaison et deviendra par la suite un référent international dans la comparaison des outils de glissance.

Il est important de rappeler que les services présentés dans le cadre de ce mémoire ne sont pas les seuls à avoir obtenu une certification. À titre d'exemple, la DSNA est, elle aussi, certifiée ISO 9001 et possède même d'autres certifications en rapport avec leur activité complexe.

Le Secrétariat général a quant à lui la volonté d'impulser la certification aux fonctions supports. C'est ce que nous étudierons dans cette partie.

PARTIE 2 : SG ET SGTA : UNE VOLONTÉ COMMUNE **D'IMPULSER LA CERTIFIATION**

La volonté d'introduire la certification qualité est au cœur des préoccupations du secrétariat général de la DGAC, et ce, depuis déjà quelques années.

C'est la raison pour laquelle le SGTA est aussi impliqué dans l'objectif de certification qualité.

La mise en place des SIR a cependant contraint le Secrétariat général à décaler l'objectif de certification d'une année afin de pouvoir intégrer ces nouvelles structures dans la cartographie du SG qui fût alors repensé.

Depuis peu, le contexte sanitaire laissant plus de place au travail collectif, la démarche qualité se replace au centre des objectifs de chacun.

Certains services, comme le SNIA, ont déjà obtenu la certification. D'autres services comme la DNUM sont eux engagés dans une démarche spécifique.

Dans cette partie, nous allons donc présenter dans un premier temps les ambitions du Secrétariat général concernant les objectifs de certification qualité et dans un second temps, nous présenterons les objectifs des services rattachés au SG en matière de démarche qualité.

I) LES AMBITONS DU SG

Comme dit précédemment, le système de management de la qualité est nécessaire à la maîtrise mais surtout à l'amélioration des processus identifiés dans une organisation. Le but étant d'atteindre une amélioration continue des résultats et des performances.

Au niveau du secrétariat général, la démarche qualité permettra à terme de :

- Améliorer la performance du Secrétariat général (améliorer le service rendu aux agents et aux managers de la DGAC).
- Mieux travailler ensemble, en équipe.
- Mettre en valeur la particularité des savoir-faire et des métiers
- Faciliter le travail avec les partenaires et plus particulièrement avec les services de la DGAC qui ont déjà obtenu la certification ISO 9001.

Concrètement, le système de management de la qualité pour le SG va permettre de mettre en place des pratiques de travail reconnues, qui sont largement acceptées et partagées en interne.

Cela va aussi permettre de maîtriser au mieux les pratiques et d'identifier les risques, d'évaluer les résultats et la performance en s'améliorant.

Le SMQ est aussi un moyen d'impliquer davantage les agents dans le pilotage du service et de donner encore plus de sens à leur travail.

Comme nous l'avons dit dans la première partie de ce mémoire, le SMQ repose sur des méthodes (documentation de processus, procédures ...) ainsi que sur des outils (revues, indicateur, système d'information ...) qui le mettent en œuvre.

Le périmètre de certification du secrétariat général repose sur l'ensemble du SG, c'est-à-dire qu'il inclut aussi les services rattachés au SG et notamment le SGTA.

Le SNIA est cependant exclu de ce périmètre puisque comme nous allons le voir par la suite, il s'agit d'un service à compétence nationale qui est déjà certifié.

Il est important de rappeler qu'une démarche qualité exige toujours un investissement en temps, surtout au départ, mais il ne faut pas oublier que le bénéfice est durable et les efforts réalisés vont inscrire le Secrétariat général dans une philosophie d'amélioration continue.

L'objectif à terme étant d'apporter des changements réguliers et progressifs sans bousculer l'organisation. Cette philosophie sera alors re déployée dans chacun des services rattachés au secrétariat général.

La cartographie des processus¹⁵ établis en 2020 à la suite d'une réflexion collective reflète la diversité des métiers que le Secrétariat général exerce (dont fait partie le SGTA).

Les métiers exercés se retrouvent, pour chaque processus, dans les grandes macro-activités qui le constituent.

L'identification des macro-activités constitutives de chaque processus avait été effectuée dans le premier semestre 2020.

On retrouve treize processus de « réalisation » :

- 1) Mettre à disposition de la DGAC les compétences adaptées à ses missions
- 2) Animer le dialogue social à la DGAC et piloter le protocole
- 3) Garantir un environnement de travail propice à la performance et au bien-être des agents
- 4) Gérer le déroulement de carrière, la situation administrative et la rémunération des agents
- 5) Piloter les effectifs et la masse salariale de la DGAC
- 6) Piloter le BACEA et son exécution
- 7) Piloter la fonction achat pour la DGAC
- 8) Contrôler et reverser les taxes aéronautiques
- 9) Garantir la performance financière
- 10) Fournir l'expertise juridique spécifique à la DGAC
- 11) Fournir les moyens logistiques nécessaires au fonctionnement efficient de la DGAC
- 12) Fournir le support en informatique de gestion, déployer les projets nationaux et conduire les projets locaux
- 13) Fournir les services nécessaires à la communication interne et externe de la DGAC

¹⁵ Cf ANNEXE 1

On retrouve aussi trois processus de « management » (piloter le SG, définir la politique, la stratégie et les objectifs de la DGAC dans les domaines de compétences du SG ; piloter le SMQ, la performance, évaluer et améliorer les performances du SG et pour finir insuffler l'innovation, piloter la transformation digitale et moderniser les méthodes et les outils).

La cartographie du SG délimite également le périmètre de quatre processus « support » (fournir les compétences adaptées à ses besoins, fournir les ressources financières et ses achats, fournir les moyens logistiques adaptés et enfin fournir des systèmes d'information performants).

Le travail accompli lors de l'élaboration de la cartographie est riche en raison du large éventail des prestations qui sont fournies par le secrétariat général.

Il faut noter que la cartographie du Secrétariat général est en cours de modification. La création des SIR a modifié la répartition des activités. Une nouvelle cartographie est donc en cours de création.

Ce travail descriptif continue donc de faire l'objet de nombreux échanges et de remettre la démarche qualité au cœur des préoccupations et des enjeux moteurs du secrétariat général.

De ce fait, la volonté de continuer les travaux relatifs à la certification ISO 9001 est répandue de manière homogène dans les fonctions supports.

II) LES FONCTIONS SUPPORTS

Pour rappel, trois services à compétences nationales sont directement rattachés au secrétariat général.

Premièrement, le Service National d'Ingénierie Aéroportuaire est le premier service au sein du SG à avoir obtenu la certification ISO 9001. C'est l'organisme AB certification qui leur a délivré le certificat en 2011.

Concernant la délivrance et le renouvellement de la certification, ils font intervenir des auditeurs externes. Des audits internes sont, eux aussi, réalisés sur chacun des sites Français.

De plus, le SNIA est aussi certifié ISO 50001, norme qui donne des lignes directrices pour déployer un système de management de l'énergie efficace pour les locaux se situant à Aix en Provence et à Lyon.

Pour obtenir leurs certifications, un manuel qualité a été rédigé, des processus ont été identifiés et cinq procédures ont été mises en œuvre (procédure de réalisation, ingénierie intégrée, maîtrise d'œuvre, gestion de patrimoine et gestion de la relation avec la DGAC).

Au niveau des procédures de management, la qualité prend tout son sens puisque le SNIA a intégré les fondamentaux de la démarche, à savoir l'écoute client, l'audit, la maîtrise documentaire, la gestion des risques et la veille juridique à leurs activités.

Au niveau procédure de support, on retrouve les activités de logistique, de gestion des compétences et des ressources humaines, de sécurité et informatique ... qui rendent possible le fonctionnement du service au quotidien.

L'objectif du SG et du SNIA étant l'amélioration continue, des fiches « d'amélioration progrès » ont été créées en prenant comme modèle de référence la roue de Deming afin de pouvoir relater un problème qui serait survenu dans l'optique de le corriger en l'analysant collectivement.

Pour finir, des appréciations « satisfaction client » sont assidûment effectuées. Les prestations fournies, le coût, les délais de traitement et la conformité des produits ou services rendus sont évalués par les clients.

Deuxièmement, le Service de Gestion des Taxes Aéronautiques (SGTA) est lui aussi engagé dans la volonté du SG d'impulser la démarche qualité au sein des fonctions support.

Pour cela, depuis 2021, l'ensemble du SGTA a intégré la démarche qualité de façon plus poussée aux méthodes de travail, mettant le service au cœur d'un processus de changement en continu.

La cartographie du SGTA¹⁶ fut réalisée à la suite de la cartographie du secrétariat général puisque nous retrouvons le cœur de métier du service dans le processus R8 « Contrôler et reverser les taxes aéronautiques ».

Le SGTA a pu postérieurement décliner le processus R8 en quatre autres processus de réalisation (programmer et réaliser les contrôles fiscaux, gérer les contentieux d'assiette, procéder à la répartition et au reversement du produit des taxes aéronautiques et développer vis-à-vis des compagnies et des aéroports une offre de services performante), en deux processus de management (piloter une démarche d'innovation et assurer la maîtrise d'ouvrage du projet Air@ble et analyser l'activité et la performance des taxes aéronautiques) et pour finir un processus de support (piloter et gérer les ressources du SGTA en tant que SCN dans un cadre mutualisé).

La création de cette cartographie étendue au métier du SGTA a facilité la création de « fiche d'identité processus ». C'est-à-dire la création de fiche permettant d'identifier au mieux les objectifs et les indicateurs. Identifier les parties intéressées est un élément fondamental à la bonne mise en œuvre d'une démarche qualité ainsi que d'une communication performante. De même, il s'agit aussi d'identifier les besoins et les attentes des parties intéressées en question (compagnies aériennes, aéroports, autres services de la DGAC ...).

Pour parfaire son implication, le SGTA est en train d'établir une matrice SWOT (= outil de stratégie d'entreprise qui permet de déterminer les options offertes dans un domaine d'activité en analysant les forces et faiblesses ainsi que les opportunités et menaces qui pèsent sur l'organisation). Mais pas seulement puisque l'utilisation de l'outil AMDEC (Analyse des Modes de Défaillances et de leurs Effets et de leur Criticité) est aussi en train de s'intégrer en profondeur dans les méthodes de travail.

La volonté de gérer le risque de manière plus sûre est au cœur des préoccupations d'aujourd'hui. C'est la raison pour laquelle l'outil AMDEC est important. Il facilite la détection des défaillances, des facteurs, des causes liées et établit un niveau de criticité en se combinant à la matrice des risques qui reprend le niveau de détectabilité, d'occurrence et de gravité de chaque action.

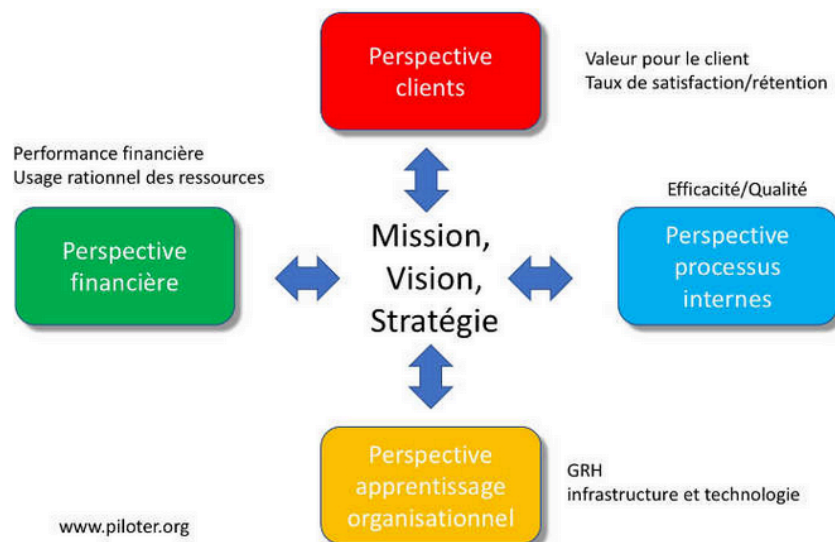
¹⁶ Cf ANNEXE 2

Détecter les risques qui pèsent sur le service permet alors de faire de la prévention et contribue à l'amélioration continue.

La direction du numérique (DNUM) n'a pas encore pu mettre en place la démarche qualité afin d'obtenir la certification ISO 9001.

Cependant, pour traduire sa volonté de s'intégrer dans les efforts demandés par le secrétariat général à tous les services, la DNUM a mis en place en interne un « balanced scorecard »¹⁷.

Il ne s'agit pas d'une nouvelle méthode de conception des tableaux de bord, mais d'un nouveau mode de management et de pilotage de l'entreprise en s'appuyant sur la mise en place d'un cadre rigoureux d'élaboration et de déploiement de la stratégie garanti par l'équilibre permanent des quatre perspectives.



18

Les objectifs et les indicateurs de performances ainsi que toutes les actions liées s'inscrivent dans chacune des quatre perspectives.

Cette approche est parfaitement compatible avec les exigences de la norme ISO 9001. En effet, c'est au niveau stratégique que se décidera la mise en place d'un Système de Management de la Qualité et donc améliorer la performance, les processus, la qualité des produits ou services et la satisfaction client.

¹⁷ Tableau de bord prospectif

¹⁸ Source : Piloter.org « Balanced Scorecard ou tableau de bord prospectif »

L'approche du « balanced scorecard » vient se compléter à la norme ISO 9001 en apportant un mécanisme de rétroaction stratégique permettant à l'organisation de mieux réfléchir aux corrélations entre les objectifs.

Comme nous avons pu le voir dans cette partie, la démarche qualité et la communication ne sont pas deux activités distinctes. Elles représentent pour le SGTA une complémentarité essentielle.

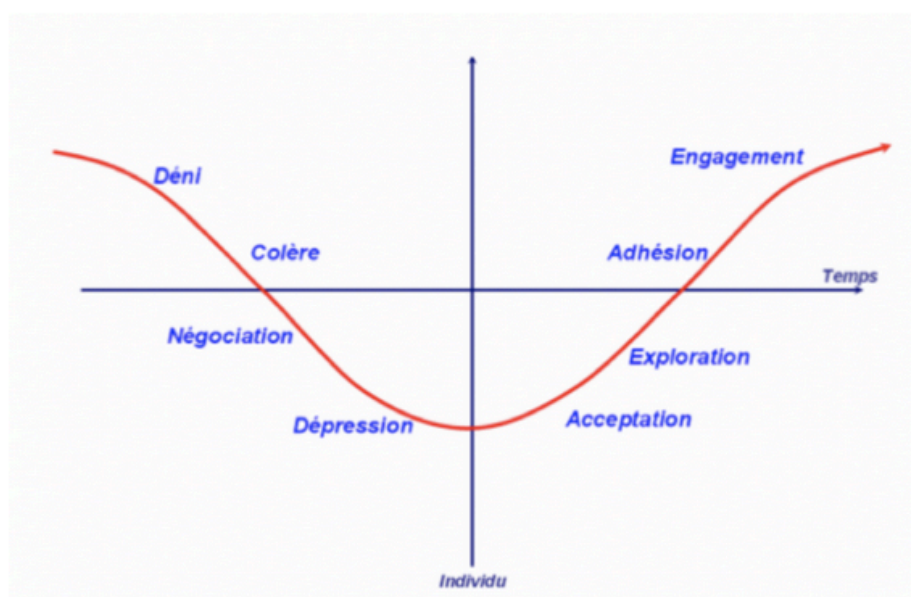
C'est la raison pour laquelle, la deuxième partie de ce mémoire reposera donc sur cette complémentarité. Nous chercherons à comprendre dans un premier temps, quel est l'intérêt de fusionner la communication et le SMQ.

Dans un second temps, nous chercherons à comprendre comment nous pouvons déployer le SMQ au sein du plan de communication établi par le SGTA.

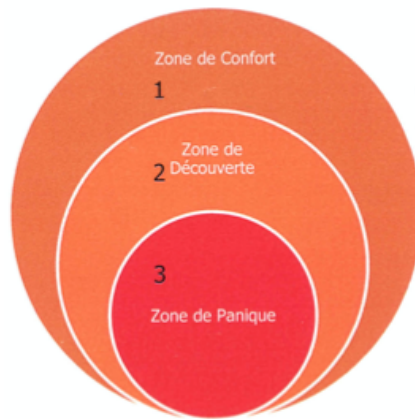
TITRE 2 : COMMUNICATION ET QUALITÉ : UNE COMPLÉMENTARITÉ ESSENTIELLE

Dans le cadre du SGTA, le redevable, lorsqu'il est confronté à un changement d'organisation, peut se montrer frileux quant aux modifications auxquelles il devra faire face dans les différents processus de gestion des taxes aéronautiques.

Les trois phases d'attitudes client face à un changement sont les suivantes : tout d'abord le refus (dédi), ensuite l'acceptation et pour finir l'optimisation (l'engagement). On retrouve ces trois phases dans la courbe du changement Elizabeth Kübler-Ross



De plus, le client, lors d'un changement, se retrouve bouleversé dans ses habitudes et il peut rapidement se retrouver en zone de panique. C'est à ce moment-là que la communication joue un rôle prépondérant. Celle-ci permet à l'entreprise, lorsqu'elle est correctement véhiculée, d'une part de rassurer ses clients et d'autre part de le conduire vers ce que l'on appelle la zone de confort.



Il est important de mettre en confiance le client lorsqu'un ou des changements sont opérés car, en effet, tant que celui-ci ne sera pas rassuré, il ne pourra pas comprendre la démarche souhaitée. Il est donc primordial de l'accompagner en communiquant avec lui sur les nouvelles modalités, les nouvelles démarches ...

Dès lors, il est légitime de se demander « comment mettre en place une communication performante ? » tout en respectant les exigences de la norme ISO 9001 de sorte que le service obtienne la certification associée.

Pour y répondre, nous essayerons tout d'abord de comprendre ce que représente réellement la communication, quels sont les intérêts du SGTA à mettre en place un plan de communication performant complémentaire à la démarche qualité.

Pour finir, nous expliquerons le déploiement du SMQ dans le plan de communication en réalisant une analyse de l'existant au sein du SGTA et en finissant par des propositions d'amélioration en interne et en externe.

CHAPITRE 1 : INTERET ET MISE EN PLACE

Dans ce chapitre, nous réaliserons un état des lieux concernant la communication au sein du SGTA. Plusieurs leviers sont déjà présents, certains ont déjà prouvé leur efficacité et d'autres ont besoin d'être amélioré afin d'être encore plus performant.

L'intérêt d'allier qualité et communication sera démontré par la suite. Il ne s'agit pas de deux démarches distinctes, l'une et l'autre s'alimente pour être toujours plus performante. Pour finir, nous verrons que la communication au sein du SGTA est en plein essor. C'est un enjeu majeur, que chaque agent porte quotidiennement.

Le service est au cœur d'un réseau où la communication et l'importance de mettre en place une démarche qualité performante est prépondérante.

PARTIE 1 : ETAT DES LIEUX

Dans cette partie, nous allons réaliser « l'état des lieux » concernant la communication au sein du SGTA.

Pour cela, nous expliquerons ce que représente la communication pour ensuite mettre en avant l'intérêt de lier deux démarches complémentaires pour le SGTA : la qualité et la communication.

I) QU'EST-CE QUE LA COMMUNICATION ?

Que cela soit en société ou en entreprise, la communication est essentielle et omniprésente dans notre quotidien. Dans l'optique constante d'optimiser son efficacité et donc de véhiculer le message souhaité, la communication ne cesse de se développer et d'user de nouveaux vecteurs.

Contrairement aux idées reçues, la communication ne se limite pas à l'envoi d'un message provenant d'un émetteur à destination d'un récepteur puisque dans ce cas-là, nous parlons simplement de transmission d'informations qui n'aura pas, ou peu, d'impact sur le public visé.

Il y a deux grandes catégories de communication :

- La communication Interne, qui concerne les collaborateurs directement rattachés à l'organisation et à sa structure.
- La communication Externe, qui permet de diffuser un message de tout genre aux clients ou clients prospects¹⁹ de l'entreprise.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous focaliserons sur la communication Externe même si les deux modes de communications sont complémentaires puisqu'une bonne communication Externe passe par l'établissement d'une communication Interne solide participant ainsi à l'élaboration de la culture d'entreprise.

La communication Externe va permettre au SGTA de faciliter et rationaliser les différents processus de gestion des taxes aéronautiques et, par conséquent, conduire à une meilleure fluidité des processus.

La définition classique de « l'efficacité » ou de la performance est le fait d'atteindre son but, d'aboutir à des résultats qui semblent utiles à l'organisation et de produire l'effet attendu.

Une communication performante doit donc atteindre son objectif. Pour le SGTA, l'objectif étant de faciliter et de rationaliser le processus de gestion des taxes aéronautiques, la communication apparaît comme étant un vecteur majeur de réussite.

Par sa facilité d'accès et sa flexibilité, la communication externe se veut être un élément crucial dans la stratégie d'entreprise.

L'utilisation des outils digitaux et d'internet permet à la communication de toucher un plus grand nombre de clients et de prospects. Cette utilisation, dans l'air du temps, permettra la mise en place d'une stratégie durable dans le plan de communication qui sera établie.

Dans le cadre du SGTA nous pensons principalement aux compagnies aériennes ayant différentes activités telles que le fret, les vols commerciaux, les voyages d'affaires, mais également avec d'autres directions de la DGAC (DSAC, DTA) avec lesquelles nous travaillons quotidiennement.

¹⁹ Client potentiel, ses besoins correspondent aux produits / services proposés par l'entreprise.

Toutefois, un plan de communication doit s'établir en respectant un certain nombre de règles. Il est donc totalement loisible de se demander quelles sont les composantes d'une communication performante ?

La chaîne de communication, qu'elle soit verbale ou non doit toujours suivre un schéma classique composé de sept composantes :

1) Le contexte

Il s'agit de l'atmosphère physique et/ou psychologique dans laquelle la communication est effectuée.

Il est nécessaire de distinguer ce que l'on appelle le contexte « spatio-temporel » et le contexte social. En effet, le premier représente le lieu et le temps imparti pour l'échange. Le deuxième, quant à lui, fait référence l'aspect relationnel, le normatif et le culturel, qui sont des éléments impactant fortement la manière de communiquer.

2) L'émetteur du message ou la source du message

C'est ce que l'on appelle à juste titre l'expéditeur. C'est celui d'où vient le message. Il constitue le point de départ du schéma de la communication.

L'expéditeur peut être représenté par un seul ou par plusieurs individus.

3) Le message / l'information à transmettre

Il s'agit d'un stimulus que l'expéditeur va envoyer aux récepteurs. Le message est un ensemble de mots, de gestes, de mouvements, d'images ou autres.

4) Le canal de communication

Le canal de communication est le moyen ou support utilisé pour diffuser largement son message. Il relie l'émetteur et le récepteur.

Beaucoup de canaux de communication existent (les médias, les supports papier, les sites web, les réseaux sociaux, les mails ...).

Le choix du canal de communication est décisif dans un plan de communication car il doit obligatoirement être adapté à la cible de l'entreprise.

En l'occurrence, pour le SGTA, les canaux de communication externes les plus pertinents restent l'interface web, l'e-mailing et dans une certaine mesure les supports papier.

Pour communiquer avec les compagnies aériennes, l'utilisation de l'interface « Portail Espace Taxes Aéronautiques » est judicieux puisqu'il permet d'atteindre toutes nos cibles.

Concernant les aéroports, un fichier Excel reprenant l'ensemble des contacts des gestionnaires d'aéroport permet l'utilisation de l'e-mailing pour la diffusion du message souhaité.

5) Les interférences

Les interférences sont le plus souvent caractérisées par les facteurs ou le bruit qui peut changer de façon significative la perception du message. Les interférences peuvent aussi venir du récepteur.

C'est un élément à prendre en considération lors de la rédaction du message pour éviter qu'il ne soit dénaturé et donne une mauvaise idée de ce que l'expéditeur voulait transmettre comme message initialement.

6) Le récepteur

C'est l'interlocuteur qui reçoit le message et qui va s'employer à le comprendre en interprétant sa signification.

C'est donc avec le récepteur que l'émetteur désire communiquer, il représente le point d'entrée de l'information.

Pour le SGTA, les récepteurs externes sont : les compagnies aériennes et les aéroports.

Les récepteurs internes sont : les autres services de la DGAC mais aussi l'ensemble des agents du service qui vont communiquer de manière informelle entre eux.

7) Le résultat

Une fois que le message est transmis au récepteur, celui-ci peut réagir en fonction de ce qu'il interprète.

Cette réaction va faire office de feedback²⁰ à l'émetteur lui permettant de vérifier que l'information qu'il a souhaité véhiculer est comprise correctement par le récepteur.

Cette dernière étape distingue le procédé de communication d'une simple émission d'information.

²⁰ Retour d'information

Maintenant que nous savons réellement ce que représente la communication, nous sommes à même de nous demander pourquoi est-il important de lier cette discipline à la démarche qualité.

II) POURQUOI LIER LA COMMUNICATION À LA DÉMARCHE QUALITÉ ?

L'établissement d'un plan de communication et la mise en place d'une démarche qualité sont deux objectifs en interactions perpétuelles. Ils agissent tous deux comme vecteur de réussite dans la mise en place de l'un et de l'autre.

Généralement, une organisation choisit de s'engager dans la mise en œuvre d'une démarche qualité pour maintenir un niveau de satisfaction client élevé.

Cette décision stratégique est orientée vers la satisfaction client. L'amélioration continue, quant à elle, vise à produire de la valeur ajoutée à tous les niveaux de l'organisation.

La communication joue alors un rôle stratégique et déterminant dans la démarche qualité.

Cette sous-partie fera une distinction entre la communication interne de l'organisation et la communication externe, car pour que la démarche qualité soit reconnue en externe, il faut préalablement avoir réalisé un travail de fond en interne. Il est, en effet, très difficile, pour ne pas dire impossible d'obtenir une certification ISO 9001 si la communication interne n'est pas irréprochable.

La communication interne va permettre de soutenir la mise en œuvre d'une démarche qualité lorsque celle-ci va s'imposer aux agents encore novices dans le domaine.

Communiquer sur le partage des orientations de la démarche qualité est primordial car celui-ci peut générer des freins ou des réticences auprès des acteurs de l'organisation. Il conviendra alors d'adapter la communication pour répondre au mieux aux inquiétudes des collaborateurs.

Une bonne communication va assurer une meilleure compréhension et, de ce fait, accompagner le changement.

L'objectif étant toujours de s'adapter au contexte de l'autre pour travailler de façon efficiente et rendre un service qui sera jugé de qualité par nos clients qui sont en l'espèce le SGTA, les compagnies aériennes et les aéroports.

Comme nous avons pu le voir dans la première partie de ce mémoire, la norme ISO 9001 dans sa version 2015 inscrit « l'implication du personnel » comme l'un des sept principes fondamentaux du management de la qualité.

L'établissement d'une communication performante favorise alors cette implication. Elle va accroître la volonté de chacun de s'approprier les indicateurs de performance et de pilotage qui sont définis par le top management. À titre d'exemple, le SGTA a fixé comme indicateur de performance le reversement de la taxe de solidarité au FSD et à la AFIFT avant le 10 de chaque mois et comme indicateur de pilotage le déploiement des mesures portant le renforcement de l'exigence de sécurité juridique.

Dès lors, les collaborateurs ont la capacité de mesurer leur contribution dans l'atteinte de cet objectif de service.

La communication est donc un levier important pour donner du sens dans les nouveaux processus que la démarche qualité va imposer aux agents.

La communication interne est indéniablement fondamentale pour que l'organisation puisse réussir la mise en place de sa démarche qualité.

La communication externe est tout aussi importante. Les clients ou redevables dans le cadre du SGTA, devront donner leur avis par l'intermédiaire d'enquêtes de satisfaction. Cette communication qui permet de mieux comprendre les besoins et attentes des redevables, s'inscrit dans le processus d'amélioration continue de la démarche qualité en favorisant les actions correctrices pour l'organisation.

Dans cette optique, deux sondages ont été ou vont être élaborés au sein du SGTA.

Un questionnaire interne²¹ a été réalisé pour mieux identifier les dysfonctionnements présents.

Nous avons demandé aux collaborateurs du SGTA de se mettre à la place d'une compagnie aérienne pour comprendre avec leur regard d'expert quels seraient les points sur lesquels la communication n'est pas assez performante.

Trois grands thèmes sont abordés dans ce questionnaire :

- 1) Votre perception de la communication au SGTA
- 2) Améliorer la communication externe et les outils déjà existants : votre avis
- 3) Une nouvelle communication au SGTA : vos idées, quels objectifs, quels moyens ?

²¹ Cf ANNEXE 3

L'analyse de leurs réponses a facilité la mise en œuvre d'actions correctives s'inscrivant parfaitement dans le concept d'amélioration continue de la démarche qualité.

De plus, un questionnaire externe à destination des compagnies aériennes est, quant à lui, en cours de construction. L'objectif de ce questionnaire étant de cerner les difficultés des compagnies aériennes dans le processus de gestion des taxes aéronautiques.

C'est également un moyen de mieux appréhender les attentes et les besoins des compagnies aériennes.

Cette démarche, encore une fois, s'inscrit parfaitement dans la mise en œuvre de la démarche qualité au sein du service. Le questionnaire externe étant un instrument idéal d'écoute client, concept au cœur de la norme ISO 9001.

La volonté du SGTA de parfaire sa communication est donc évidente.

Comme nous l'avons dit précédemment, le SGTA est au cœur d'un système qui lui confère une position stratégique de quasi-monopole. La pertinence d'améliorer la communication commence à prendre sa place dans les objectifs futurs que le service souhaite atteindre.

Aujourd'hui, la communication du SGTA est en plein essor. Dans cette partie, nous expliquerons pourquoi le SGTA se retrouve au cœur d'un réseau, mais aussi, pourquoi il est nécessaire que le service améliore sa communication.

Cette partie peut être considérée comme un préambule au chapitre deux dans lequel nous réaliserons une analyse pratique de la situation.

PARTIE 2 : UNE COMMUNICATION EN PLEIN ESSOR

Comme nous avons pu le voir précédemment, la communication qu'elle soit interne ou externe est un élément essentiel à la pérennité d'une entreprise. Pour le SGTA, le développement de sa communication est un enjeu majeur.

La volonté d'offrir un service de qualité est au cœur de toutes les préoccupations. C'est la raison pour laquelle la direction a souhaité impulser la communication de façon plus agile.

I) LE SGTA AU CŒUR D'UN SYSTÈME

Le SGTA par ses missions mais aussi par sa position monopolistique dans le domaine des taxes aériennes est au cœur d'un réseau composé de diverses parties intéressées ayant des besoins et des attentes différentes.

Dans ce mémoire, nous chercherons à comprendre comment le SGTA pourrait faciliter et rationaliser le processus de gestion des taxes aéronautiques, et ce grâce à la mise en place d'une communication performante qui serait étroitement liée à la mise en place d'une démarche qualité.

Le projet Air@ble est un outil innovant imaginé par la direction du SGTA pour faciliter le processus de gestion des taxes aéronautiques et plus particulièrement celui des déclarations mensuelles ou trimestrielles.

Avant que le projet Air@ble ne soit mis en place, les compagnies aériennes devaient déclarer systématiquement leurs quatre taxes aéronautiques sur quatre supports différents. Aujourd'hui grâce à la modernité qu'apporte Air@ble, les compagnies aériennes se connectent à leur espace partenaire sur « Le portail Espace Taxes Aéronautiques » et elles effectuent leurs déclarations sur un seul et même espace qui centralise toutes les démarches.

On peut recenser trois espaces distincts :

1) L'espace partenaire public

Il s'agit du portail Espace Taxes Aéronautiques directement accessible grâce à un lien sur la page dédiée au SGTA que l'on peut retrouver sur le site du ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires.

L'espace public est destiné à mettre à disposition de tout public (y compris les futurs redevables ou bénéficiaires) des informations relatives aux taxes aéronautiques. Comme des supports réglementaires, des notices explicatives, des supports pédagogiques ...

L'accès à l'espace partenaire public ne nécessite pas d'ouverture de compte mais les articles publiés contiennent des liens vers les options d'authentification ou d'inscription à l'espace externe.

Un point de contact est alors indiqué pour toutes demandes relatives à la création d'un espace partenaire sécurisé.

2) L'espace partenaire interne

Air@ble est l'espace interne à la DGAC. Les partenaires internes visés dans la cible sont différents services de la DGAC : la DTA, le SG, l'ACP et l'ACS.

L'espace partenaire interne a été créé pour permettre les échanges suivants : la demande d'accès sécurisé, l'accès au message du GFU (pour rappel, le GFU rassemble le SGTA et l'ACS se trouvant tout deux sur le site d'Aix en Provence) et pour finir la consultation des tableaux de bord et des indicateurs divers.

3) L'espace partenaire externe

L'espace partenaire externe est conçu pour donner une vision ciblée et distincte de type « tableau de bord » en fonction du partenaire.

Les partenaires externes visés dans la cible sont : les redevables (les compagnies aériennes) et les bénéficiaires, qui comprennent aujourd'hui les aéroports, le Budget Général, l'AFD et l'ACS. Cette liste n'est pas exhaustive et peut évoluer en fonction des taxes aéronautiques qui sont confiées à la DGAC (comme par exemple : « CDG express ») et des réformes qu'elles supportent.

Grâce aux espaces dédiés à chaque utilisateur, le portail Espace Taxes Aéronautiques (Air@ble) est un canal de communication indispensable au bon fonctionnement du service.

C'est aussi un outil innovant pour le SGTA qui facilite le partage d'information de manière étendue à tous les utilisateurs.

En effet, il dispose d'un espace « actualité », d'un « carrousel » faisant défiler de courtes informations en première page du portail, ainsi qu'une « Foire Aux Questions ».

Ces trois éléments sont des leviers de communication pertinents. À l'ère du numérique, il est opportun de bien se servir de ces trois leviers pour communiquer de manière efficace et rentrer dans un processus d'amélioration continue de notre offre de service.

Les trois espaces du portail Espaces Taxes Aéronautiques placent le SGTA au cœur d'un réseau en lien avec de nombreux acteurs du monde aéronautique. Il est indubitable que le service a à cœur d'améliorer sa communication.

La pertinence d'améliorer la communication est une évidence compte tenu des spécificités du métier et des exigences réglementaires auxquelles le SGTA fait face.

II) LA PERTINENCE D'AMÉLIORER LA COMMUNICATION

Rendre plus performante la communication interne et externe est un objectif majeur du SGTA qui fait partie de son envie d'amélioration continue des activités exercées.

Pour rappel, le SGTA est composé d'agents exerçant un métier complexe qui demande des connaissances pointues dans différents domaines (fiscal, aéronautique, juridique ...). Le service dispose d'un quasi-monopole sur la gestion des taxes aéronautiques, ce qui le place dans une position stratégique non négligeable.

La pertinence et l'intérêt d'améliorer sa communication sont donc amplement justifiés. Qu'elles soient orales ou bien écrites, la façon dont nous communiquons sera décisive pour transmettre nos informations mais aussi, pour évaluer les résultats que nous pouvons obtenir.

La plupart du temps, nous avons l'impression de savoir communiquer efficacement et donc nous ne considérons pas nécessaire de développer nos capacités de communication. Pourtant, une communication inefficace peut avoir de lourdes conséquences sur l'organisation.

La communication étant au cœur du processus de gestion des taxes aéronautiques, le SGTA se doit de communiquer de manière efficace. Dans le cas contraire, c'est tout le processus de gestion qui sera impactée et les répercussions financières peuvent s'avérer très lourdes.

De plus, pour aboutir à une meilleure fluidité dans les processus de gestion, pour le faciliter et le rationaliser, il est important de pouvoir communiquer de façon claire et précise. Le message que nous souhaitons transmettre doit émaner d'une réflexion collective et être compris de tous afin d'éviter tout éventuel malentendu.

Il n'est donc pas nécessaire de préciser de nouveau que la communication externe est fondamentale pour l'image et la notoriété d'une entreprise et, en l'occurrence, de notre

service. C'est grâce aux actions de communication qu'un client (redevable) ou prospects forge son opinion et donc son attitude à notre égard.

La communication constitue un maillon crucial qu'il ne faut pas négliger. La réussite des missions qui incombent au SGTA passe par l'élaboration d'une stratégie de communication solide.

Le SGTA est conscient de la pertinence de la communication dans le quotidien du service et dans l'efficacité que celle-ci peut générer. Néanmoins, un autre objectif est aussi très présent.

Le SGTA est poussé par la volonté d'intégrer la démarche qualité et, de ce fait, la certification dans son fonctionnement.

Nous sommes donc en mesure de nous demander comment le SGTA va pouvoir lier « démarche qualité » et « communication » ?

Pour répondre à cette problématique nous nous interrogerons sur le déploiement de la démarche qualité dans le plan de communication.

CHAPITRE 2 : DEPLOIEMENT DE LA DEMARCHE QUALITE

DANS LE PLAN DE COMMUNICATION

Après avoir étudié de manière théorique les grands principes de la communication et les exigences de la démarche qualité, ce chapitre présentera ces deux concepts de façon plus pratique, l'objectif étant de mieux comprendre la situation au SGTA.

Pour rappel, nous savons que le service a déjà œuvré pour impulser la démarche qualité aux différents processus de gestion des taxes aéronautiques et que certains outils facilitent la communication, notamment celle à destination des redevables.

PARTIE 1 : ANALYSE DE LA SITUATION DU SGTA

À la suite de plusieurs mois d'analyse au plus près des collaborateurs, deux grands axes peuvent être présentés.

Nous procéderons, tout d'abord, à l'analyse du SGTA de façon générale pour ensuite présenter les avantages de l'audit.

I) L'ANALYSE DU SGTA

Nous nous focaliserons dans cette analyse sur plusieurs points majeurs :

1) Air@ble ou le portail Espace Taxes Aéronautiques

Comme nous l'avons dit précédemment, il s'agit d'un outil innovant et précieux pour le service qui permet au SGTA de réaliser la majorité des missions qui lui incombent de manière efficace (répartition/reversement, contrôle, contentieux d'assiette, recouvrement contentieux etc.).

Il est aussi d'une grande aide en termes de communication puisqu'il permet de communiquer facilement avec toutes les cibles du SGTA et particulièrement avec les compagnies aériennes.

La rubrique actualité permet de transmettre aux compagnies aériennes des informations cruciales pour la bonne gestion des taxes aéronautiques.

Le carrousel défilant en page d'accueil est aussi un canal de communication performant, car il « *push*²² » l'information directement en première ligne et attire le redevable vers la rubrique des actualités.

La Foire Aux Questions, quant à elle, est utile et efficace dès lors qu'elle permet aux compagnies aériennes, ou à toutes autres personnes la consultant, d'accéder rapidement à l'information qu'elles recherchent.

Malheureusement, pour des raisons de priorisations, ces trois outils ne sont pas exploités de façon optimale.

La rubrique actualité et le carrousel manquent d'apport régulier. La Foire Aux Questions, quant à elle, n'est pas régulièrement mise à jour et certaines informations sont rapidement obsolètes.

L'obligation périodique des compagnies aériennes de se connecter à leur espace redevable afin de gérer leurs taxes peut cependant devenir une force pour le SGTA.

Toutefois, il faut rester vigilant car nous n'avons pas la possibilité à l'heure actuelle de générer des statistiques sur le nombre de « clics » réalisé dans l'application Air@ble par les compagnies aériennes. Il est donc très difficile de connaître l'influence des actualités, de savoir si leur contenu est impactant et pour finir, de savoir si le retour sur investissement des efforts fournis pour alimenter ces rubriques est satisfaisant.

2) Les matinales du SGTA

Les matinales du SGTA sont ouvertes aux agents du guichet fiscal unique (GFU). Depuis la crise sanitaire de la Covid-19, elles sont désormais accessibles plus largement aux agents de la DGAC. Ils peuvent rejoindre les matinales via l'outil Teams.

On retrouve principalement deux grands objectifs. Le premier étant d'ouvrir les agents à divers sujets de manière à élargir la culture aéronautique de chacun. Le deuxième servant quant à lui, à augmenter la visibilité du SGTA au niveau local mais aussi au niveau national.

La première matinale a eu lieu le 17 septembre 2017 avec comme thème abordé : « La fiscalité aéronautique applicable sur l'aéroport de Bâle-Mulhouse ».

Actuellement, un total de neuf matinales ont été présentées.

C'est un levier de communication intéressant car il permet de donner un spectre de connaissance plus large mais aussi de renforcer les liens sociaux, notamment avec l'ACS.

²² Traduction : « push » signifie pousser

Toutefois, la difficulté réside dans le fait que cet outil demande une organisation et une charge de travail très lourde puisque, en effet, cela demande de mobiliser de nombreuses ressources.

Pour finir, la périodicité est difficile à évaluer. Il n'est donc pas possible de mettre en place un calendrier prévisionnel des dates à venir pour les futures matinales.

3) Le réseau

Un nouveau réseau a été créé afin de se rapprocher des exigences de la démarche qualité en matière de traçabilité. Chaque document est rangé dans le dossier qui lui correspond et qui permettra à l'avenir de retrouver les éléments simplement en se référant à leur catégorie, leur domaine etc.

En son sein, chaque document est classé dans le dossier correspondant à sa thématique ce qui permet de les retrouver aisément.

À titre d'exemple, la cartographie des processus du SGTA se retrouve de manière intuitive dans le réseau puisque le chemin à suivre est le suivant :

« 8_Organisation interne et qualité » → « 5_SMQ » → « 2_Cartographie ».

Nous avons pu constater que ce raisonnement fonctionne bien et a été largement intégré dans les méthodes de travail de tous les agents du SGTA. Un meilleur partage de l'information s'est alors naturellement mis en place.

4) La traçabilité des processus

Comme nous l'avons expliqué auparavant, avant le projet Air@ble, les compagnies aériennes qui voulaient déclarer leurs taxes devaient utiliser une méthode propre à chaque taxe. C'est-à-dire que pour quatre taxes, il y avait quatre processus de déclaration.

De plus, l'utilisation des formulaires papiers était très largement répandue. La mise en place d'un formulaire de déclaration commun à toutes les taxes et dématérialisé à quelque peu chamboulé les techniques de travail.

Les méthodes de déclaration et donc de contrôles informatiques restant relativement récents, la traçabilité des procédures n'est pas à son apogée.

Pour résoudre ce problème, il sera néanmoins inévitable de distinguer la cause de ce manque de traçabilité. La question étant de savoir si l'information concernant les procédures n'ont pas été classée dans un dossier qui semble intuitif lors de la recherche dans le réseau ou si la procédure n'a pas encore été construite. Une bonne communication interne peut facilement résoudre cette problématique.

5) Cartographie et indicateurs

La cartographie des processus du SGTA est largement inspirée de celle du SG dont le SGTA dépend.

La cartographie recense les sept processus présents au sein du SGTA.

Cette cartographie est intéressante car elle permet à chaque agent de s'immiscer plus en profondeur dans la mise en place de la démarche qualité en donnant un visuel clair et précis d'où se situe l'activité de chacun avec, qui plus est, l'identification d'un leader par macro-activité.

Cette cartographie permet aussi de ne pas distinguer « service » et « démarche qualité » puisque l'un et l'autre fonctionnent ensemble.

Actuellement, tous les processus ne sont pas encore finalisés, mais certains indicateurs sont déjà actés. À titre d'exemple, le nombre de contrôle fiscal à réaliser par an est déjà défini.

6) Engagement

Nous avons vu que l'engagement de la direction et l'implication du personnel est un principe décisif dans la mise en place de la démarche qualité. Le risque identifié est de continuer à appliquer la norme ISO 9001 dans sa version de 2008, qui nécessite beaucoup de procédures documentaires alors que dans sa version 2015 la norme est plus focus sur la qualité au sein du service, permettant une fidélisation plus forte des agents à la démarche qui se met en place.

Pour impliquer ses agents, la direction du SGTA a mis en place des ateliers auxquels tous les agents sans exceptions ont adhéré. Ces ateliers ont alors facilité la compréhension des enjeux liés à la démarche qualité. Une communication performante a aussi été décisive dans cet engagement.

Concernant la direction, l'implication est indubitable. Pour appuyer cette démarche, elle est actuellement en train de rédiger la politique qualité, mais aussi un manuel qualité propre au SGTA.

Enfin, une lettre d'engagement rédigée par le secrétariat général de la DGAC et reprenant l'ensemble des services qui lui sont rattachés est disponible sur l'intranet.

Pour finir cette partie, une analyse de l'écoute client peut aussi être réalisée.

Pour mieux identifier les besoins, les attentes et les problématiques auxquels font face les compagnies aériennes, un projet de questionnaire est en cours de réalisation.

Les compagnies aériennes seraient amenées à répondre à différents types de question (majoritairement fermées).

Ce questionnaire permettrait au SGTA d'identifier et de prioriser les axes d'améliorations à mettre en place lors d'évolutions futures dans l'optique d'amélioration continue.

En outre, le site officiel du ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires regroupe toutes les informations essentielles et réglementaires concernant les taxes aéronautiques ainsi que leur obligation déclarative. Il s'agit encore une fois d'un levier de communication pertinent. On retrouve principalement des éléments informatifs concernant les taxes (explication et présentation des taxes, tarifs ...) mais aussi des informations réglementaires (textes législatifs, notices ...).

L'avantage dominant de cet outil réside dans le fait que les informations importantes sont condensées au même endroit, visible de tous. Le site aide aussi à la compréhension pour la gestion des taxes aéronautiques.

Néanmoins, l'utilisation n'est pas forcément instinctive lorsqu'une compagnie aérienne a besoin d'une information de type plus opérationnelle.

Il n'y a pas non plus d'obligation périodique de se rendre sur le site du ministère contrairement à l'espace taxes aéronautiques.

Une analyse de la situation du service est nécessaire pour pouvoir réaliser des propositions d'amélioration futures.

Cependant, pour connaître les points d'amélioration, un outil universel peut aussi se mettre en place : l'audit.

L'audit est approuvé par la démarche qualité. Il peut facilement se déployer à la communication et permet d'introduire un regard neutre et objectif à la prise de décision lorsque nous cherchons à améliorer certains points de fonctionnement dans un service.

II) L'AUDIT : OUTIL D'ANALYSE UNIVERSEL

L'audit est une activité indépendante et objective. Il donne une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise d'une activité.

Dans l'optique de mise en place d'une démarche qualité, l'audit est un outil d'analyse et de conseils pour faire de l'amélioration continue et donc permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

Juridiquement, c'est une activité obligatoire dans la fonction publique depuis 2011 et réaffirmée très récemment par le décret du 22 avril 2022 : Article 1^{er} « L'état se dote d'une politique de contrôle et d'audits internes, fondée sur une analyse des risques ».

Tout comme les exigences liées à la certification ISO 9001, l'audit est encadré par un certain nombre de règles appelées Normes (normes de qualification et normes de fonctionnement).

Aujourd'hui, l'auditeur est une source d'information important pour les dirigeants puisqu'il représente un élément de management stratégique. La position d'indépendance de l'auditeur, en fait une ressource majeure à condition que les recommandations faites soient crédibles et utilisables et qu'elles soient utiles pour les responsables opérationnels.

La différence entre audit et démarche qualité réside dans le fait que l'audit est une activité indépendante et objective qui aide une organisation par ses recommandations à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus alors que la démarche qualité est un système de management qui se concentre sur la réalisation de résultats, en s'appuyant sur des objectifs « qualité » pour satisfaire, les besoins, les attentes et les exigences des parties intéressées.

Au sein de la démarche qualité l'audit est très présent. Pour obtenir ou renouveler la certification ISO 9001, un audit est réalisé tous les ans par un auditeur issu d'un organisme agréé (AFNOR ou bureau Veritas par exemple).

L'audit qualité donne des indications sur la conformité ou non-conformité des processus qualité de l'organisation. L'audit dit interne va établir des constats et donner des recommandations. Il questionne le management, il conseille, il apprécie la performance... Le secrétariat général de la DGAC compte parmi ses effectifs deux auditeurs intervenant sur tout le périmètre du SG.

Concernant le site Mignet à Aix en Provence, plusieurs services tels que la DSAC, le SNIA ou la DSNA ont en leur sein des auditeurs internes.

À l'heure actuelle, l'auditeur de la DSAC sud-est est parfois missionné pour auditer la DSAC nord. Dans cette optique Une nouvelle configuration pourrait être envisagée.

L'idée étant de faire du « *benchmark*²³ », c'est-à-dire de partager son savoir-faire et de permettre aux auditeurs d'un service identifié d'auditer un autre service. À titre d'exemple, l'auditeur de la DSAC présent sur le site Mignet pourrait venir auditer le SGTA pour lui apporter un regard neutre sur son activité.

Comme nous venons de le constater, l'audit interne peut s'avérer très utile pour une organisation souhaitant obtenir des conseils pour améliorer son offre de service.

Le SGTA pourrait solliciter l'intervention d'auditeur interne afin d'analyser ses propres pratiques, d'en diagnostiquer les problèmes éventuels et d'envisager des solutions pour continuer à s'améliorer.

En effet, après avoir effectué une analyse de la situation interne, nous sommes à même de comprendre quels sont les points de dysfonctionnement qui empêchent le service et donc en l'occurrence le SGTA de croître dans l'efficacité de ses activités.

Réaliser un audit de conseil serait pertinent, cela ferait intervenir un regard extérieur qui est neutre, objectif et sans attente particulière sur la manière de travailler des agents et sur la réalisation des processus en cours.

L'auditeur missionné, conjointement avec la direction, définit une problématique, c'est à ce moment-là que les éléments de contexte vont être spécifiés. Dans le même temps, un cadre ainsi qu'un délai de réalisation vont être déterminés.

Dans un premier temps les agents composant le service seront interrogés. Une phase « terrain » sera ensuite mise en place pour permettre à l'auditeur d'être au cœur du métier et de s'immerger dans le quotidien du service audité.

Pour terminer, l'auditeur établira un plan d'action ainsi qu'un rapport issu des conclusions et des résultats obtenus.

Une bonne communication interne sera aussi indispensable pour sensibiliser les agents.

Le manager pourra alors, directement, mettre en place les actions d'améliorations qui permettront au service une optimisation des efforts fournis individuellement.

²³ « Valeur de référence, généralement un emprunt d'État, choisie pour estimer le prix d'autres valeurs qui présentent des caractéristiques communes » - Larousse

PARTIE 2 : PROPOSITION D'AMÉLIORATION

Après avoir effectué une analyse de la situation au SGTA, nous sommes en mesure de proposer différents axes d'amélioration. Le but étant toujours de faciliter et de rationaliser la gestion des taxes aéroportuaires.

Ces améliorations permettront à la communication de gagner en efficacité et en performance. Elles sauront aussi s'adapter aux exigences de la démarche qualité afin d'obtenir la certification ISO 9001. Objectif porté par le SGTA ainsi que par l'ensemble du Secrétariat général de la DGAC.

I) AMELIORATION INTERNE

L'amélioration d'un service dans sa globalité passe par une amélioration significative en interne.

À titre d'exemple, une bonne communication interne plaçant tous les agents dans une configuration de travail optimal va se répercuter sur la communication externe en la rendant plus performante. Ce raisonnement s'applique aussi à la démarche qualité. En effet, lorsque les exigences de cette démarche s'intègrent parfaitement dans le service ne pourra découler de cette mise en œuvre que des effets positifs.

Pour conduire à une amélioration continue du SGTA et répondre à l'objectif de certification et de communication performante, plusieurs leviers peuvent être mobilisés :

1) Création de modèles documentaires

La création de modèles documentaire a le mérite de regrouper plusieurs avantages. Ces derniers pourraient d'une part faciliter le transfert de connaissance lorsque de nouveaux collaborateurs rejoignent le SGTA et d'autre part avoir pour conséquence la réduction des erreurs commises lors de l'instruction des dossiers.

À titre d'exemple, la DSAC a réalisé un manuel du nouvel arrivant retraçant certains processus effectués au sein de cette direction afin de fluidifier la compréhension.

Cette méthode se fonde parfaitement dans la mise en place d'une démarche qualité avec les exigences documentaires qui lui sont liées.

2) Création de fiche « progrès » et réunion qualité

En lien avec le principe d'amélioration continue, les fiches « progrès » seraient une aide supplémentaire pour comprendre certains dysfonctionnements.

En effet, une fiche « progrès » qui serait facilement réalisée par un agent ayant rencontré une difficulté dans la réalisation de sa mission quotidienne permettrait de relater les points positifs et négatifs du travail effectué pour comprendre à quel moment l'erreur a pu survenir.

Ces fiches « progrès » pourraient être présentées lors des réunions qualité mensuelles, auxquelles, tous les agents participeraient.

Toujours en gardant à l'esprit, le principe de « culture juste », les dialogues autour de ces fiches seraient extrêmement enrichissants pour le service en permettant à chaque agent de mieux comprendre les risques qui peuvent intervenir dans leur mission.

Certains services, tel que le STAC, ont déjà mis en place l'utilisation de ces fiches « progrès ».

3) Cartographie des risques

Comme nous l'avons déjà vu, le SGTA dispose d'une cartographie des processus qui retranscrit les activités du service. Cette cartographie est très utile pour comprendre où se situe les missions de chaque agent.

La norme impose de créer une cartographie des risques. L'évaluation des risques est un concept très important pour la démarche qualité. De plus, communiquer de manière efficace sur les risques qui seraient identifiés dans cette cartographie permettrait de sensibiliser les agents sur l'importance de la démarche qualité et de la communication.

La cartographie des risques induirait donc une forme de progression puisque chaque agent serait plus sensible à la tâche qu'il effectue et cela entraînerait une amélioration continue de la qualité du service offert.

4) Mise en place de KPI

La mise en place de KPI est importante pour améliorer son offre de service.

Pour rappel, un KPI est un indicateur clé de performance, qui est un outil d'aide à la décision dans les organisations.

Dans la cartographie des processus, nous pouvons déjà recenser plusieurs indicateurs liés aux objectifs mis en place. Nous pourrions, cependant, intégrer des indicateurs de

performance chiffrés reflétant une image de la situation au sein du service à un moment X comparable à un moment Y.

À titre d'exemple, nous connaissons déjà le nombre de contentieux qui sont réalisés chaque année. Nous pourrions très bien décider d'intégrer ce chiffre aux objectifs présents dans la cartographie des processus et, de ce fait, pouvoir comparer d'une année à l'autre l'évolution du nombre de contentieux réalisés. Cet indicateur donnera alors une idée sur la performance du service.

Enfin, la création d'un visuel propre à chacune des taxes expliquant de manière pédagogique leur utilité permettrait aux agents de la DGAC de s'approprier les taxes.

Maintenant, que nous avons pu découvrir comment le SGTA est en capacité d'améliorer son offre de service et sa communication interne, la question de la communication et de l'offre de service externe se pose.

Comment le SGTA peut-il tendre vers une amélioration continue à destination des redevables ?

II) PROPOSITION VISANT L'AMELIORATION EXTERNE

En Externe, l'écoute client est au centre des objectifs que nous souhaitons atteindre. Comme dit précédemment, un questionnaire externe est en cours de réalisation au SGTA. Il permettrait de mieux comprendre les besoins, les attentes des redevables, mais pas seulement, puisqu'il permettrait aussi de faire remonter les problématiques les plus significatives rencontrées lors du processus de gestion des taxes aéronautiques.

Les réponses à ce questionnaire donneront les grandes lignes des évolutions futures que le SGTA pourrait mettre en place.

Le questionnaire n'étant pas encore abouti, d'autres idées pourront être envisagées et proposées.

Premièrement, la mise à jour de la Foire Aux Questions nous semble être pertinente.

Cela donnerait fluidité de recherche à notre service puisque toutes personnes qui cherchaient une information de base (A quelle date dois-je effectuer mes déclarations ? Est-ce que je dois déclarer les envois postaux dans le fret ? Est-ce que je peux déclarer

mes taxes de façon trimestrielle ? ...), serait en capacité de trouver la réponse très rapidement.

En plus d'améliorer la qualité de service, cette mise à jour de la FAQ constituerait un gain de temps non négligeable non seulement pour les redevables mais aussi pour les agents du SGTA puisque le nombre de demande adressé par les redevables via la messagerie instantanée s'en trouverait réduit.

Deuxièmement, le carrousel d'information présent sur la page d'accueil du portail Espace Taxes Aéronautiques, renvoyant vers la page d'actualité, pourrait être alimenté de façon plus régulière.

Jusqu'à présent, peu d'information était partagées. La démarche qualité impose de prioriser ses activités. Les agents du SGTA sont donc parfois confrontés à un manque de temps et les actualités Air@ble ne sont bien évidemment pas prioritaires par rapport à d'autres sujets qui représentent le cœur de métier du SGTA.

Cependant, mettre à jour les actualités et/ou introduire de nouvelles actualités dans le carrousel permet de « *pusher* » l'information et donc de mieux communiquer avec nos redevables ou toutes autres personnes qui visionneraient cette information.

Ainsi, les informations liées à l'actualité (changement de tarif, recodification, signalement d'un problème informatique ...) seraient directement soumises aux redevables qui n'auraient de ce fait plus besoin de chercher l'information. La communication du SGTA n'en serait que plus performante.

Il serait aussi intéressant de travailler sur les statistiques de connexion. La mise en place d'une mise à jour permettant de connaître le nombre de « vue » sur un article d'actualité donnerait une motivation supplémentaire au SGTA pour la continuité de ses efforts.

Troisièmement, Air@ble est doté d'une messagerie instantanée qui permet aux redevables, mais plus particulièrement aux compagnies aériennes d'envoyer des messages à un agent du SGTA afin d'avoir des informations supplémentaires ou personnalisées.

La messagerie instantanée est un levier de communication très efficace puisqu'elle permet d'obtenir un lien direct entre un redevable et un agent du SGTA.

Le circuit de réponse est court et précis. Néanmoins, nous avons pu remarquer que certains redevables ne sont pas systématiquement de bonne foi.

En effet, après avoir discuté avec plusieurs agents du SGTA, nous nous sommes rendu compte que certains redevables posaient plusieurs fois la même question en espérant avoir une réponse différente, ce qui leur permettrait de créer un contentieux.

Pour résoudre ce problème, la standardisation des réponses serait une méthode judicieuse. Concernant les questions posées dont une réponse est disponible dans la FAQ, un message les redirigeant vers celle-ci pourrait être envoyé.

Pour les questions posées dont une réponse n'est pas disponible dans la FAQ, la standardisation de réponse viendrait compléter ce processus.

L'idée serait que les personnes chargées de répondre aux messages instantanés pourraient établir une liste des questions les plus récurrentes.

Par la suite, une réponse propre à chaque question pourrait être rédigée et transmise en interne aux agents.

Cette méthode viendrait utilement se lier à la démarche qualité et permettrait une meilleure fluidité des processus et donc de la communication externe. Elle permet aussi de réduire le risque d'erreur.

Ensuite, la création d'un « tutoriel » pour chaque démarche effectuée par un redevable mérite réflexion.

Les compagnies aériennes créées récemment et demandant un accès sécurisé via le portail « Espace Taxes Aéronautiques » pourraient pour faciliter le processus de gestion des taxes aéronautiques, recevoir un tutoriel leur expliquant pour la première déclaration, comment ils doivent s'y prendre pour ne pas faire d'erreur.

C'est une méthode qui est répandue aussi bien dans les entreprises privées que dans certaines entités publiques. Elle aide les compagnies dans leurs démarches et confère au SGTA une offre de service de qualité pertinente avec une communication utile et performante.

Pour finir, Il est important de rappeler régulièrement aux redevables qu'ils disposent de sources d'informations diverses et variées (site du ministère de transition écologique, espace taxes aéronautiques, la boîte aux lettres fonctionnelles ...)

L'information diffusée par le biais de ces sources constitue une plus-value indéniable pour le SGTA.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le transport aérien est un fleuron de l'économie française. De nombreuses conventions, normes et règlements régissent cette activité complexe et exigeante.

Aujourd'hui, la communication est omniprésente. Elle est essentielle pour toute entreprise quel que soit son secteur.

La démarche qualité tend, elle aussi, à se propager au sein des organisations modernes. Ces deux outils sont porteurs de nombreuses exigences qui s'adaptent parfaitement au secteur du transport aérien.

C'est donc tout naturellement que le DGAC, administration exemplaire, souhaite porter les enjeux de communication performante et de certification qualité à l'ensemble de ses directions et de ses services.

L'engagement de la direction, sur le sujet, est fondamental. Elle a d'ailleurs pris la mesure de l'importance de sa responsabilité. Elle est le vecteur de l'implication de l'ensemble du personnel qui intégrera, de façon quotidienne, la démarche qualité et les exigences liées, dans leur cœur de métier.

Cet engagement fait partie des sept grands principes qui constituent les lignes directrices pour la mise en place de la démarche qualité et l'obtention de la certification ISO 9001. Cette certification ISO 9001 ne représente pas seulement des exigences à respecter mais également une attitude au quotidien.

C'est la raison pour laquelle la DGAC a très largement répandu la culture qualité au sein de ses directions et de ses services, particulièrement avec la notion de « culture juste ».

Inscrire la culture de l'amélioration continue au cœur de la performance du Secrétariat général est un élément essentiel pour une entité qui est au cœur du développement et du bon fonctionnement du transport aérien car tout organisme doit pouvoir s'appuyer sur des fonctions supports performantes pour fonctionner efficacement.

Concrétisant son engagement à faire « toujours mieux » pour la DGAC, le Secrétariat général est engagé depuis 2019 dans une démarche qualité visant à la certification ISO 9001 de son système de management.

Cette certification est très attendue par les partenaires du secrétariat général déjà certifiés. En effet, les directions et services tels que la DSAC, la DSNA, le STAC ou ont déjà réussi à intégrer le SMQ dans leur fonctionnement. Ils ont par conséquent, obtenu la certification ISO 9001. Certains d'entre eux ont même réussi à se conformer aux exigences d'autres normes et notamment aux normes ISO 50001, ISO 17043, ISO 17025.

Dans un contexte toujours en mouvement, le SGTA a su s'interroger sur son organisation, trouver des solutions et se montrer créatif pour faire progresser des chantiers d'ampleur dans un élan collectif, notamment en matière de communication et de démarche qualité.

Des actions de communication sont progressivement mises en place, en son sein, afin que les messages que souhaite véhiculer le service soient en adéquation et pertinents compte tenu des objectifs du SGTA.

La réflexion menée tout au long de ce mémoire, a permis de mettre en lumière les points sur lesquels le SGTA a besoin d'orienter ses efforts afin de faciliter et de rationaliser le processus de gestion des taxes aéronautiques.

La rationalisation des processus requiert de la réflexion, de la pédagogie, de l'écoute et du dialogue. Nonobstant, les notions de respect et de bienveillance sont aussi à retenir. Elle démontre que le SGTA, soucieux de la bonne exécution de ses missions et de sa performance, sait se réformer avec sérieux, courage et pragmatisme, en s'appuyant sur l'intelligence collective.

Des propositions d'améliorations comme la mise à jour de la FAQ, la standardisation des réponses apportées aux redevables ou encore la création de « fiche progrès » ont pu émerger à la suite de notre analyse.

Par ailleurs, il convient d'attirer l'attention sur le fait que la démarche qualité et la communication sont des chantiers de longues haleines. Ils demandent des efforts constants qui doivent nécessairement être acceptés de tous.

Les agents du SGTA étant volontaires et impliqués à l'idée de mettre en place ces deux démarches, de belles perspectives d'amélioration s'ouvrent pour le service.

BIBLIOGRAPHIE

SOURCES LEGISLATIVES ET REGLEMENTAIRE

Codes nationaux

- > Code des impositions sur les biens et services
- > Code des transports

Source européenne

- > Règlement européen (UE) N°376/2014

OUVRAGES

- > Guide des processus, passons à la pratique – Michel CATTAN – AFNOR 3eme éditions
- > Évaluer des actions de communication, guide pour les communicateurs fédéraux. COMM Collection – N°15, édition 2014.
- > L’histoire d’une amitié partagée – souvenirs à propos des cinquante premières années de l’ISO (ouvrage numérique disponible sur le site officiel ISO)

RAPPORTS INTERNE

- > Rapport général d’activité du STAC - 2021
- > Rapport d’activité du SG - 2020
- > Rapport d’activité du SG – 2021

SOURCES INTERNE

- > Audit Externe ISO 9001-2015 – SNIA – 31 mai 2022
- > Formation tronc commun, module 4.2 : système de management de la qualité à la DSAC (SMQ) – 24 juin 2022
- > Intranet de la DGAC : « Bravo Victor »

- > Les matinales du SGTA, l'audit interne : mieux vaut prévenir que guérir ! – Christine MARIN / William FENET – 23 juin 2022
- > Manuel qualité du STAC – Version 6 – 09 novembre 2018
- > Manuel du système de management – généralités (MS-GEN) – Edition 2, version 1 – 16 octobre 2016
- > Plaquette de présentation du secrétariat général
- > Tendanciel, l'indicateur mensuel du trafic aérien commercial- n°93 – Mai 2022
- > Tendanciel, l'indicateur mensuel du trafic aérien commercial – n°104 – Avril 2022
- > Tendanciel – l'indicateur mensuel du trafic aérien commercial – n°81 – Mai 2020

INTERVIEW AGENTS EN INTERNE

- > Christelle BASSI
- > Clément IMBERT-PAUPINAT
- > Élisabeth GHYS
- > Gwenaël LAURAIN
- > Jean-Claude GUILPIN
- > Marie-Christine ROUMEGOUS
- > Marie-Noëlle BRISSET
- > Nawel ABAB
- > Philippe DURGEAT
- > Stéphane LY
- > William FENET

ARTICLES

- > Air Journal : <https://www.air-journal.fr>
- > Bravo Victor : <https://bv.sigp.aviation-civile.gouv.fr/>
- > LinkedIn :
- Communication et démarche qualité ? – Olivier RAGUIDEAU – 14 octobre 2021.

- Les 10 bonnes raisons d'améliorer sa communication interne – Myriam LEPEL
– 4 mai 2021.

SITES WEB

- > Site du ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires :
https://www.ecologie.gouv.fr/direction-generale-laviation-civile-dgac#scroll-nav_4
<https://www.ecologie.gouv.fr/statistiques-du-traffic-aerien>
<https://www.ecologie.gouv.fr/construire-transport-aerien-demain>
<https://www.ecologie.gouv.fr/observatoire-culture-juste-laviation-civile>
- > Ooreka entreprise :
<https://qualite.ooreka.fr/comprendre/management-de-la-qualite>
- > Territorial.fr :
https://www.territorial.fr/PAR_TPL_IDENTIFIANT/8063/TPL_CODE/TPL_OVN_CH/APITRE_FICHE/2792-consultation-diriger-une-piscine.htm
- > Les managers en Mission :
<https://www.managersenmission.com/blog/management-qualite/>
- > CGE, Créer Gérer Entreprendre :
<https://www.creer-gerer-entreprendre.fr/6-la-gestion-de-lentreprise/6-8-le-pilotage-de-lentreprise/les-normes-iso/>
- > AFNOR :
<https://bivi.afnor.org/notice-details/methodologie-du-management-du-risque-en-gestion-de-projet/1300553>
- > Bureau Veritas :
<https://www.bureauveritas.fr/magazine/nouvelle-norme-iso-9001-les-trois-changements-connaître>

> Qualitiso :

<https://www.qualitiso.com/comparaison-iso-9001-2015-vs-2008/>

<https://www.qualitiso.com/hls-high-level-structure/>

> Certification QSE :

<https://www.certification-qse.com/definition-partie-prenante-partie-interessee/>

> Digital Évolution, accélérateur de croissance :

<https://digitalevolution.fr/quest-ce-que-la-communication-externe/>

> Piloter.org :

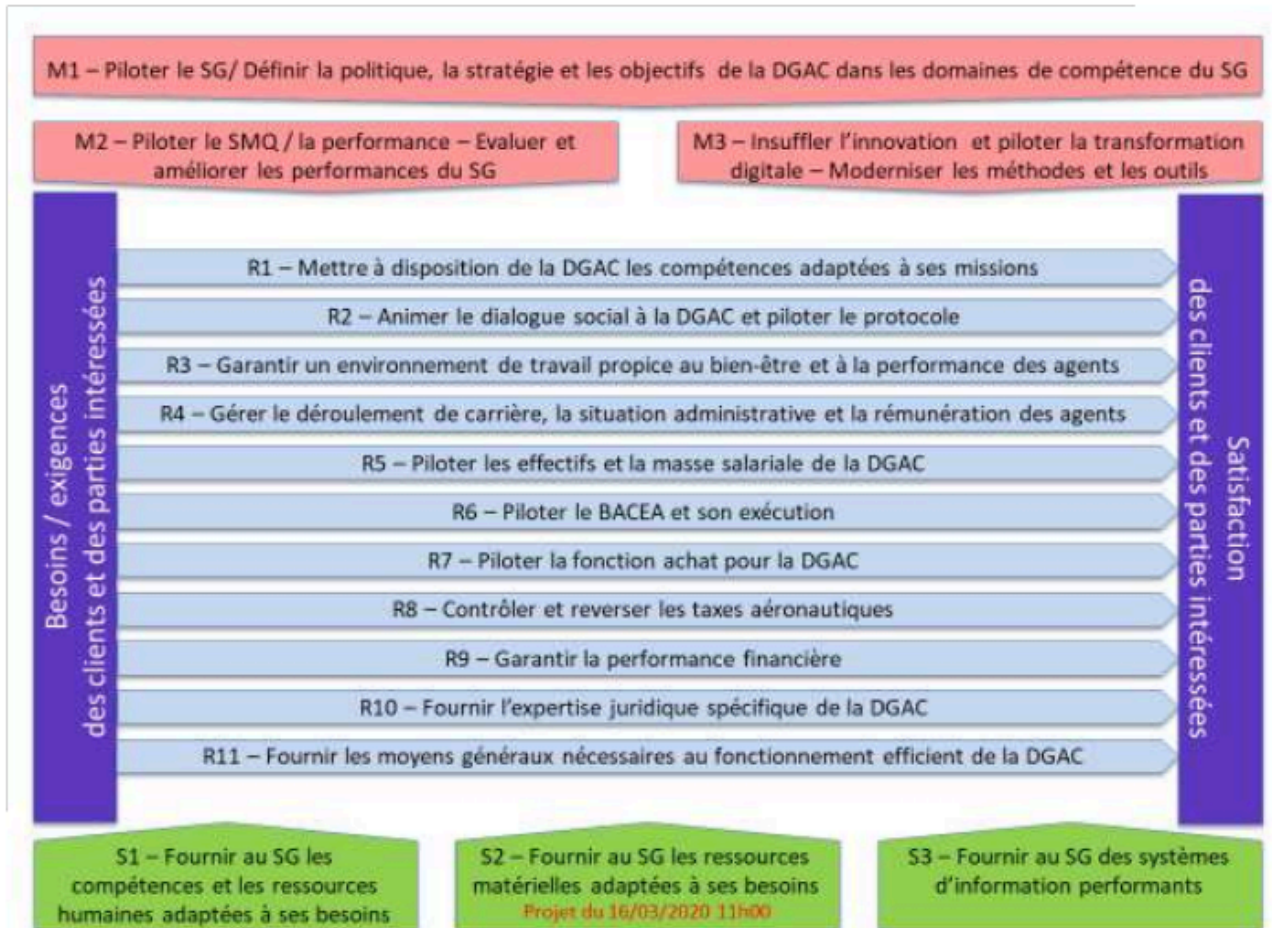
<https://www.piloter.org/balanced-scorecard/index.htm>

> 1min30, Challenge your marketing ! :

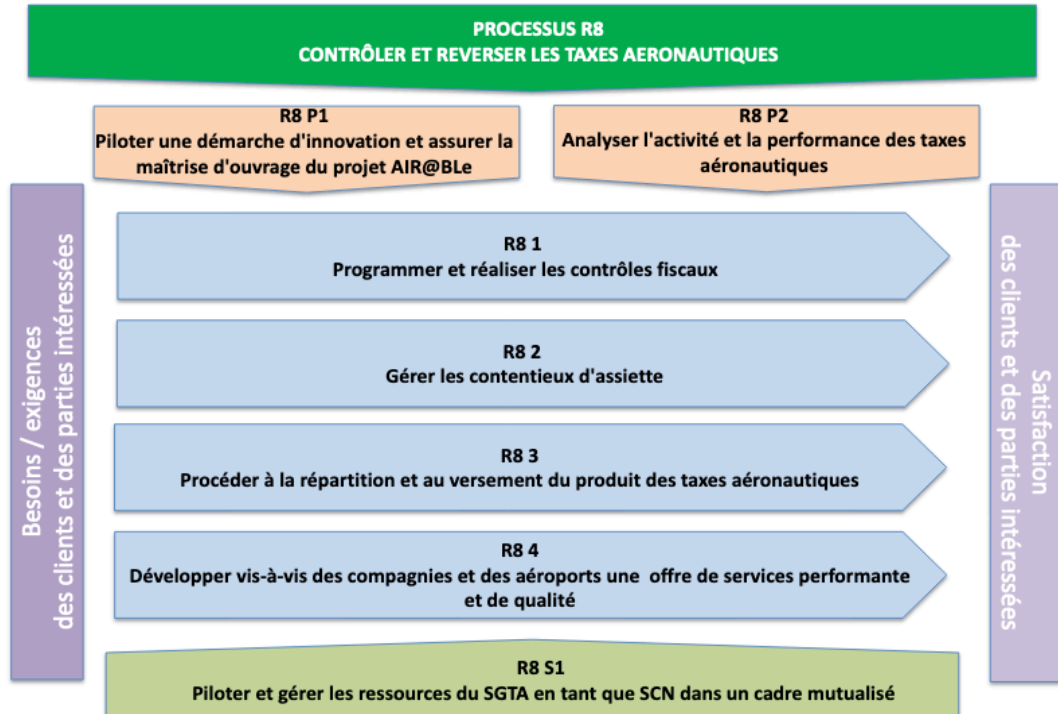
<https://www.1min30.com/brand-marketing/la-communication-1287485995>

ANNEXES

ANNEXE 1 : Cartographie du Secrétariat général



ANNEXE 2 : Cartographie du SGTA



ANNEXE 3 : Question interne SGTA

Prénom :

I) Votre perception de la communication au SGTA

- 1) Selon vous quelle est l'importance de la communication envers les compagnies aériennes ?
- 2) Comment qualifieriez-vous la communication externe du SGTA ?
 - Très satisfaisante / Satisfaite / Assez satisfaisante / Pas du tout satisfaisante
- 3) Selon vous quel est le ou les support(s) qui favorise le plus la communication externe du SGTA?

II) Améliorer la communication externe et les outils déjà existants : votre avis

- 4) Quelles sont les thèmes les plus récurrents dans les questions des compagnies ?
- 5) Quels axes d'améliorations vous semblerait judicieux par rapport à l'existant ?
- 6) Quels sont les 3 thèmes essentiels sur lesquels la communication doit être irréprochable ?

III) Une nouvelle communication au SGTA : vos idées, quels objectifs, quels moyens (outils, organisation)

- 7) Avez-vous des remarques à faire sur la communication externe ?
- 8) Si vous deviez changer quelque chose dans la communication externe du SGTA, que feriez-vous ?
- 9) Dans le cadre d'un retour d'expérience, quelles questions poserez-vous aux compagnies ?

TABLES DES MATIÈRES

Remerciement	5
Sommaire	6
Tables des abréviations et sigles utilisés	7
Introduction	8
Partie 1 : Présentation de la DGAC	10
Partie 2 : Présentation du Secrétariat général	13
Partie 3 : Présentation du SGTA	15
Titre 1 : La démarche qualité	19
Chapitre 1 : Histoire de la démarche qualité	19
Partie 1 : Évolution de la qualité et des normes liées	20
I) Les différentes normes.....	21
II) Les grands principes de la démarche qualité	24
Partie 2 : Ce que recouvre la qualité aujourd’hui	30
I) Comparatif de deux évolutions : 2008 vs 2015	31
II) Structure HLS : explication	33
Chapitre 2 : La démarche qualité au sein de la DGAC et du SG	38
Partie 1 : L’appropriation de la culture qualité	38
I) Direction de la sécurité de l’aviation civile	38
II) Service technique de l’aviation civile	41
Partie 2 : SG et SGTA : une volonté commune d’impulser la certification qualité.....	42
I) Les ambitions du SG	43
II) Les fonctions supports	45

Titre 2 : Communication et qualité : une complémentarité essentielle	50
Chapitre 1 : Intérêt et mise en place	52
Partie 1 : État des lieux	52
I) Qu'est-ce que la communication ?	52
II) Pourquoi lier la communication à la démarche qualité ?	56
Partie 2 : Une communication en plein essor	58
I) Le SGTA au cœur d'un système	59
II) La pertinence d'améliorer la communication	61
Chapitre 2 : Déploiement de la qualité dans le plan de communication	63
Partie 1 : Analyse de la situation du SGTA	63
I) L'analyse du SGTA	63
II) L'audit : outil d'analyse universel	67
Partie 2 : Proposition d'amélioration	70
I) Amélioration interne	70
II) Proposition visant l'amélioration externe	72
Conclusion générale	75
Bibliographie	77
Annexes	81
Tables des matières	84