

Les Actes
1^{ère} édition



FORUM
Qualité & Performance
Midi-Pyrénées

Relevez le défi de la performance
avec l'**ISO 9001 version 2015** !

Toulouse
27 novembre 2014



Les organisateurs



Avec le soutien



Les actes de ce premier Forum Qualité & Performance retracent les travaux, échanges et réflexions constituant ainsi la mémoire du Forum qui s'est tenu le 27 novembre 2014 à Toulouse.

L'animateur



Christian MAYEUR,
Directeur général –
CEO, ENTREPART

Les intervenants



Alain Di Crescenzo,
Président de la CCI
Toulouse



Sylvie Rolland,
Directrice de
recherche de la
Chaire performance
des organisations
Paris Dauphine



**Anne-Laure
Mauduit,**
Responsable études
& recherche du
Groupe AFNOR



Marc Bazinet, Président
de la commission de
normalisation française
AFNOR « Management
& Qualité »



Patrick Deles,
Directeur de SGDM



Thierry Bouchereau,
Directeur Qualité
du Groupe
VENTANA



Fabienne Grégoire,
Consultante
auditrice de
PARTITIO



Pierre Feutren,
Responsable
industriel de JEDO
Technologies



Carine Poleviak,
Directrice de NEO
MANAGEMENT



Christophe Epinay,
Directeur des
Achats d'ELTA



Virginie Houadec,
Représentante
de Martin Malvy,
président du
Conseil Régional
Midi-Pyrénées



Pierre Girault,
Co-président
de l'Association
France Qualité
Performance (AFQP)



Catherine Rigouste,
Présidente du MFQ
Midi-Pyrénées



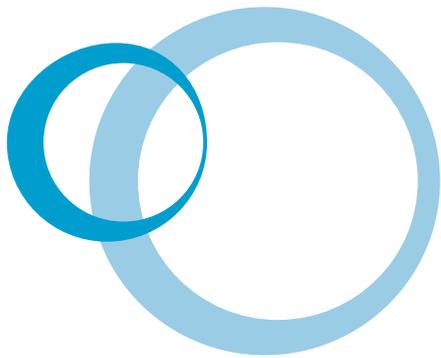
Vincent GILLET,
Secrétaire général
adjoint du Groupe
AFNOR



Christophe PERRIN,
Président de
VENTANA Pôle
fonderie Toulouse

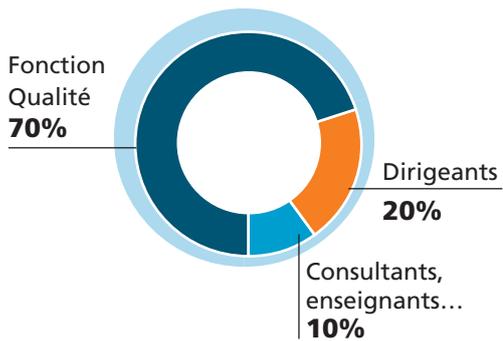


Jean-Marie REILHAC,
Responsable
développement
thématique « Qualité
& Performance » du
Groupe AFNOR



Le Forum Qualité & Performance 2014 en quelques chiffres

300 personnes réunies



23

acteurs du développement économique de la région partenaires

intervenants : institutionnels, experts, dirigeants, ...

16

96%

des participants très satisfaits



Ouverture du Forum

Je me réjouis de cette nouvelle initiative, car il n'existait pas en Midi-Pyrénées un véritable rendez-vous annuel de la Qualité. C'est dans ce contexte que nous avons voulu initier un évènement d'envergure qui associe les thématiques Qualité et Performance, de façon à proposer un temps d'échanges et de rencontres privilégiés. Pour cela, le réseau des CCI a œuvré avec le Groupe AFNOR et le MFQ Midi-Pyrénées, les « best in class » incontournables sur ce sujet !

La Qualité est un facteur décisif de performance et de compétitivité pour les entreprises. C'est plus que jamais un enjeu majeur. Je fais le pari que la Qualité peut permettre de gagner les 10 points de compétitivité qui manquent à nos entreprises. Je souhaite même que nous puissions être les premiers en Midi-Pyrénées à initier un véritable « cluster qualité » !

De nombreux partenaires soutiennent cet évènement. C'est un signe très positif ! C'est aussi un message adressé à toutes les entreprises et organisations en quête de Performance, en leur signifiant que la Qualité est plus que jamais une des réponses aux enjeux auxquels elles doivent faire face.

La région Midi-Pyrénées a été la 1^{ère} à s'associer financièrement à notre projet. De nombreux autres ont suivi dont les principaux pôles de compétitivité et clusters de la région, des écoles, des organisations professionnelles et patronales, des institutionnels, etc... ce qui démontre que la Qualité n'est plus une affaire de spécialistes.

Le Forum Qualité & Performance Midi-Pyrénées, c'est le lieu de rencontre des responsables qualité d'entreprises, des consultants, des auditeurs, des formateurs experts du sujet... mais pas seulement. Car la Qualité, c'est avant tout un choix de dirigeant ! Je souhaite vraiment que ce Forum s'inscrive dans la durée, et je vous donne rendez-vous dans un an, pour la 2^{ème} édition !



Alain Di Crescenzo,
Président de la CCI Toulouse

Conférence plénière





Sylvie Rolland,
directrice de recherche
de la Chaire performance
des organisations
Paris Dauphine



Anne-Laure Mauduit,
responsable études
& recherche du
Groupe AFNOR



L'impact de la Qualité sur la performance des organisations et perspectives

Les recherches scientifiques menées dans le cadre de la Chaire Performance des Organisations AFNOR-Dauphine prouvent que la certification ISO 9001 augmente de 7% la part de marché export, qu'elle génère une sur-performance boursière de 35% le jour de l'annonce de la certification. De plus, travailler en réseau Qualité avec des entreprises et fournisseurs certifiés ISO 9001 améliore la rentabilité par salarié des entreprises et impacte la capacité d'innovation.

Face aux nouveaux enjeux économiques, sociaux et environnementaux, le territoire de la Qualité va encore évoluer pour aborder de nouvelles thématiques qui vont dépasser la notion de produit, de contrôle, d'assurance Qualité et même de management Qualité.

La Qualité devra certainement être de plus en plus ouverte et collaborative. Elle devra contribuer à la performance de l'organisation tout en donnant du sens (à long terme) pour qu'il existe une véritable adhésion en interne. L'entreprise « responsable » va devenir la référence et le décideur Qualité de demain doit dès aujourd'hui se préparer aux évolutions de sa fonction.

L'évolution sera aussi et surtout au niveau de la posture, du comportement... L'excellence relationnelle devra devenir la nouvelle compétence clé de tout manager Qualité en même temps qu'il devra tenir compte de l'efficacité économique et environnementale... pour devenir un qualiticien de 3^{ème} génération.



Vers une fonction Qualité troisième génération

Caractéristiques	Première génération	Seconde génération	Troisième génération
Perspectives Qualité	Process	Système	Relationnel
Focus	Mesure	Evaluation	Compréhension
Type d'action	Réactive	Proactive	Engagée
Critères de succès	Fiabilité	Efficacité	Responsabilisation Transparence
Hypothèse de base	Contrôle	Management	Interconnexion
Relation parties prenantes	Inexistante	Périphérique	Intégrée
Caractéristiques de l'engagement	Inexistant et/ou philanthropique	Négociation et/ou implication dans la communauté locale	Complémentaire et porteur de sens
Nature	Outils et techniques	Techniques et méthodes	Dispositif adaptable à l'organisation et au contexte

« Sylvie Rolland (2014) traduit et adapté de Foster et Jonker (2007)
Chaire performance des Organisations - AFNOR – DAUPHINE »



Marc Bazinet,
président de la commission de normalisation
française AFNOR « Management & Qualité »



ISO 9001 version 2015, les coulisses des travaux de révision et les évolutions

Au sein de la famille ISO, « la grande dame » ISO 9001 est née il y a 27 ans déjà. Il n'a échappé à personne que le monde a bougé et bouge encore, que le contexte des organismes a évolué – parfois même en zone de turbulence, et ce n'est peut-être pas fini ! L'heure du lifting plus que nécessaire a sonné. Il était temps, car sa dernière vraie évolution remonte à l'an 2000, soit plus de 14 ans de stabilité ou presque pour ce texte universel, le plus utilisé par les organisations à travers le monde. Alors « la grande dame » se devait de suivre ce mouvement et de s'adapter aux évolutions du monde économique, aux nouvelles pratiques de management.

La publication de la nouvelle version est attendue en septembre 2015. Les principales évolutions sont déjà connues :

- Une structure commune des normes de système de management qui ne bouleverse pas les habitudes, mais apporte une logique, basée sur le PDCA - une décision majeure, un atout vers l'intégration des domaines de management ;
- De nombreuses données d'entrée, dont la voix des utilisateurs ;
- Les principes de management de la Qualité ajustés, mais sans remise en cause.

La norme ISO 9001 version 2015 sera un texte générique encore plus ouvert, pertinent pour tout type d'organismes (taille, secteur d'activité). Elle proposera une lecture facilitée et adaptée à tous les secteurs d'activité, y compris celui des services.

L'évolution des pratiques managériales des organismes a été prise en compte. La future version utilise un langage simplifié de façon à améliorer la compréhension et la cohérence de l'interprétation des exigences. Cette plus grande souplesse pour une application plus large, quel que soit le degré de maturité du système de management de la Qualité de l'organisme, passe par une utilisation de la structure commune, la compréhension du contexte de l'organisme, des besoins et attentes des parties intéressées, la détermination des risques et opportunités pour atteindre les objectifs du système de management de la Qualité.



ISO 9001 version 2015 : les 5 tendances





“ La certification ISO 9001 augmente de 7% la part de marché export ! ”

Sylvie ROLLAND,
Directrice de Recherche – Chaire Performance des Organisations à l'Université Paris Dauphine

“ L'auditeur n'est pas mon ennemi ! C'est un ami qui m'aide à faire progresser mon entreprise ”

Christophe PERRIN,
Président Ventana Toulouse

“ Prendre en compte l'accessibilité de l'ISO 9001 aux PME/TPE, défendre l'idée de l'apport économique de la qualité font partie des positions majeures soutenues par la Commission de normalisation française au niveau international ”

Marc BAZINET,
Président de Commission de normalisation AFNOR « Qualité & management »

“ Les évolutions de l'ISO 9001 version 2015 vont impacter les pratiques d'audits. L'alignement du système de management avec le contexte et la stratégie des organisations, la performance et la satisfaction des parties intéressées doivent conduire à revoir les pratiques d'audit. ”

Jean-Marie REILHAC,
Responsable développement « Qualité & performance » - Groupe AFNOR

“ La Qualité est la valeur n°1 partagée par les entreprises au plan international, il est donc essentiel de la cultiver pour rester compétitif ! ”

Pierre GIRAULT,
Directeur Développement Qualité et Coordination QSE – Air France

Ateliers d'échanges

Focus sur les nouveautés
de l'ISO 9001 : 2015





Patrick Deles,
directeur de SGDM



Thierry Bouchereau,
directeur Qualité du Groupe
VENTANA



Atelier « Orientations stratégiques et performance »

Dans un contexte toujours plus exigeant, la compétition impose des rythmes accélérés, des prix toujours plus concurrentiels et dans le même temps, un niveau de Qualité croissant.

Pour relever ces défis, le système de management de la Qualité constitue un levier majeur à condition qu'il soit et demeure :

- intégré aux autres systèmes de management (SST, environnement, ...);
- proactif et agile (« tout organisme en arrêt sur image est menacé de zapping ! »)
- aligné avec les pratiques managériales ;
- pertinent et efficace ;
- au service de la performance avec :
 - Plus de cohérence avec le contexte et les orientations stratégiques de l'entreprise.
 - Une meilleure prise en compte du client et des parties intéressées pertinentes.
 - Un système Qualité plus lisible et maintenable.
 - Une recherche constante de l'amélioration des résultats.

La réussite d'une telle démarche passe par le renforcement du Leadership pour une mobilisation humaine accrue.



Fabienne Grégoire,
consultante auditrice de
PARTITIO



Pierre Feutren,
responsable industriel de
JEDO Technologies



Atelier « *Management des risques* »

Les organisations sont de plus en plus incitées à prendre en compte le risque dans le management de leurs organisations. Les normes de systèmes de management (EN 9100 pour l'aéronautique, ISO 22000 pour l'agroalimentaire etc..) ainsi que la prochaine version de l'ISO 9001 confirment cette tendance.

Les échanges ont fait émerger des solutions afin d'intégrer le management des risques dans une démarche Qualité, pour gagner en efficacité. Le management des risques va faire progresser la fonction Qualité : l'analyse de risques est à tous les étages. Elle dépasse la seule fonction Qualité, plutôt portée sur la partie méthodologie.

L'approche par les risques permet l'adhésion des salariés à la démarche Qualité. Le responsable Qualité devient un Risk Manager qui définit ses propres seuils de criticité et de mise en place des moyens de maîtrise. La sensibilisation du personnel sur les risques est essentielle, car la multiplicité des actions pose des difficultés sur le suivi des plans d'amélioration, sur la définition des seuils de criticité des risques et critères d'acceptabilité.

La limite réside dans la définition des processus impactés par le risque et la réduction du nombre de risques, pour éviter le syndrome « usine à gaz » si on se lance dans un plan de prévention des risques global.

Enfin, lors de cet atelier, nous nous sommes aperçus que nous avons peu de mesure positive du risque ou de méthodologie liée à l'analyse des opportunités. Or, les opportunités permettent l'innovation, la création de nouveaux produits ou services mais incitent également à la gestion du changement, car il y a aussi un risque à toujours produire la même chose ou de la même façon.



Carine Poleviak,
directrice de NEO
MANAGEMENT



Christophe Epinay,
directeur des Achats d'ELTA



Atelier « *Parties intéressées* »

La prise en compte des parties intéressées est en phase avec la réalité structurelle actuelle, les enjeux de la mondialisation, les enjeux économiques, les nouveaux comportements de business (coopération, regroupement,...) que vivent les entreprises et organisations.

Cette thématique est introduite très en amont dans la nouvelle norme ISO 9001 version 2015, au niveau des éléments structurants de la construction du système de management de la Qualité (4.2) :

- Se préoccuper des besoins et des attentes de ses parties intéressées (clients, actionnaires, banquier, fournisseur, salariés...).
- Mesurer les impacts de leurs exigences sur sa propre chaîne de valeurs.

Entretenir un dialogue constant et efficace est désormais incontournable dans le cadre de l'animation d'une démarche de management Qualité performante.

Il est nécessaire d'avoir conscience des freins, des contraintes et des opportunités d'amélioration que le management de la relation avec les parties intéressées apporte. Il en est de même dans le pilotage stratégique et au niveau opérationnel vis-à-vis de la Qualité des produits/services fournis.

Retour d'expérience présenté par l'entreprise ELTA : la mise en place d'un processus de co-industrialisation avec ses partenaires industriels a contribué à l'amélioration de la performance de sa supply chain. Elle a témoigné des apports de la démarche au niveau opérationnel.

Se repérer et se reconnaître, s'écouter sur des besoins et attentes parfois concordants, parfois contradictoires, faire preuve de transparence et de travail en équipe, prendre des risques ensemble... sont autant de facteurs clés de succès pour gagner en Qualité des prestations finales sur la chaîne de valeur, en Qualité relationnelle et en expérience mutuelle dans un processus gagnant-gagnant.

“ Des débats et discussions très riches ”

“ Enfin un rendez-vous sur la Qualité en Midi-Pyrénées ”

Merci à tous les participants et intervenants

“ Bon équilibre entre les discours théoriques et les échanges sur les pratiques ”

“ Une journée très bien organisée ”

“ Gardez la même formule et la bonne humeur qui fait du bien ”

Cérémonie de remise des Prix Régionaux Qualité





Virginie Houadec,
Représentante de Martin
MALVY, Président du Conseil
Régional Midi-Pyrénées

La Qualité est un facteur de performance de l'économie régionale. Le soutien de la Région à cette 1ère édition du Forum Qualité & Performance et plus historiquement aux Prix Régionaux Qualité est pour nous le signe d'une reconnaissance du travail que le MFQ Midi-Pyrénées et ses partenaires mènent auprès des organisations pour promouvoir la Qualité en tant que levier de performance.



Pierre Girault,
Co-président AFQP

L'AFQP a vocation à rassembler l'ensemble des acteurs publics et privés concernés, dans notre pays, par les enjeux/défis Qualité au sens large. Elle s'est dotée d'une feuille de route pour l'année 2015, co-construite avec les structures régionales et les partenaires, avec 4 orientations : valoriser les bonnes pratiques et les expériences réussies - via la remise des Prix régionaux et nationaux ; être la voix de la communauté Qualité de France ; rendre plus accessible la Qualité ; lui redonner la place qui lui revient.



Catherine Rigouste,
présidente du MFQ
Midi-Pyrénées

Candidater aux Prix Qualité, c'est ...

- Bénéficier d'une évaluation à forte valeur ajoutée pour progresser.
- Challenger son organisation et se comparer aux meilleures pratiques.
- Mobiliser et fédérer ses équipes autour d'un projet commun.
- Communiquer sur la performance de son organisation auprès des clients, collaborateurs et partenaires.



Prix des Bonnes Pratiques

Le Prix des Bonnes Pratiques valorise toute pratique remarquable évaluée selon les outils de mesure du prestigieux modèle d'Excellence de l'EFQM (European Foundation for Quality Management).



L'ESAT René Caminade a été primé dans la catégorie Service Public/Association pour sa façon remarquable de développer les compétences et l'employabilité des travailleurs handicapés. La qualification, l'investissement, la motivation et l'expérience du personnel encadrant et des Travailleurs Handicapés sont autant d'éléments remarquables mis en évidence lors de l'évaluation. Catherine Rigouste souligne « l'ingéniosité pédagogique et la force donnée à une vision sociale du travail ». L'émotion était palpable dans la salle tellement la fierté du directeur, Philippe Hurteau, et du salarié qui l'accompagnait pour représenter le personnel pouvait se lire sur leur visage.



La société PARTITIO s'est quant à elle distinguée dans la catégorie PME pour sa gouvernance agile et collaborative. « Un modèle de gouvernance original et séduisant » comme le souligne le jury. Les salariés sont associés à la gouvernance de l'entreprise par le biais du comité de direction statutaire composé par les sept pilotes de processus.



Alain Ayala, président fondateur, a évoqué le changement d'environnement de nos entreprises : « Face aux enjeux créés par un environnement en perpétuel changement, l'agilité de notre gouvernance a été la solution privilégiée et mise en œuvre ».



Prix d'Honneur 2014



Un prix d'honneur a été remis à l'entreprise **Continental Automotive France** (sites de Toulouse, Foix et Bouspens) pour distinguer l'exemplarité de la démarche Qualité en tant que véritable culture d'entreprise et levier de performance. Récompensée à plusieurs reprises par ses clients : Renault en 2005, Ford en 2006, Jaguar Land-Rover en 2011, Volvo en 2013, Continental a reçu également en 2012 les Prix la Meilleure usine de France et celui de la Meilleure usine d'Europe. Plus récemment, l'AFQP délivra le 28 novembre 2013 le Prix France Qualité Performance dans la catégorie Grandes Entreprises.

Honorés par cette nouvelle distinction, Olivier Miquel, directeur des usines de Midi-Pyrénées et Pierre Gilard, responsable qualité de l'usine de Toulouse, ont tenu à souligner le caractère collectif de cette réussite en remerciant l'ensemble des collaborateurs pour leur implication.



Clôture du Forum

Depuis la fin des années 80, la notion de Qualité a fortement évolué. A l'origine, la démarche Qualité avait pour objectif d'apporter de la confiance dans les relations clients-fournisseurs. Progressivement, la démarche s'est enrichie par la prise en compte des besoins ou la création de valeurs pour d'autres parties prenantes telles que les collaborateurs de l'entreprise, la société civile ou encore les actionnaires. Concernant ces derniers, plusieurs études menées au plan international, montrent d'ailleurs que les entreprises retirent souvent plus de bénéfices financiers d'une démarche Qualité (réduction des coûts de non Qualité, amélioration de la marge...) que de progrès sur la satisfaction clients, même s'ils existent.

L'évolution de la démarche Qualité est le reflet d'une évolution des pratiques au sein des entreprises. Cette évolution des pratiques nécessite une adaptation constante de la fonction Qualité qui sera de plus en plus dans une logique de transversalité et de leadership au sein de l'entreprise pour tendre vers l'excellence.

L'évolution des pratiques des entreprises et de la fonction Qualité entraîne l'évolution des normes volontaires : ce sont bien les pratiques qui font les normes volontaires et pas l'inverse. Ces documents permettent de capitaliser et de diffuser les bonnes pratiques. C'est dans cette logique que s'inscrit l'évolution de la norme ISO 9001 : 2015 qui sera plus cohérente avec les pratiques actuelles des entreprises (maîtrise des risques et opportunités, amélioration des performances, alignement entre stratégie de l'entreprise et politique Qualité...).

Près de 80% des entreprises certifiées ISO 9001 en France sont des PME : cela démontre la pertinence de cette norme volontaire pour des petites structures dans la mesure où les dispositifs d'accompagnement et de formation facilitent l'accès à cette démarche.

Plusieurs échanges ont eu lieu sur l'usage du mot « Qualité ». Nous observons qu'au plan international, la valeur « Qualité » arrive en tête du classement des valeurs et priorités dans les grandes entreprises dans la plupart des grands pays. En France, la situation est différente et d'autres valeurs sont citées préférentiellement par les entreprises. C'est une situation à laquelle nous devons réfléchir mais qui n'encourage pas à abandonner ce mot « Qualité » qui garde tout son sens tant sur la scène internationale qu'auprès des clients, que ceux-ci soient des acheteurs publics, privés ou encore des consommateurs. La Qualité reste un combat d'avenir et une réalité dans les échanges économiques. C'est d'ailleurs un des critères majeurs retenus par les économistes pour mesurer la compétitivité hors prix des pays ou des entreprises.

Le président de la CCI de Toulouse nous rappelait en ouverture du Forum que la Qualité peut permettre de gagner les 10 points de compétitivité qui manquent aux entreprises. Un constat partagé par le Groupe AFNOR, qui envisage d'actualiser une étude ancienne sur les coûts de la non Qualité en y associant des chercheurs et des entreprises. La région Midi-Pyrénées pourrait être un bon terrain d'expérimentation pour une telle étude. Plusieurs entreprises leader de la région ont été distinguées au niveau régional, national ou européen pour leur démarche Qualité (EDF, BOSCH, CONTINENTAL, SCLE-SFE, CNES, PIERRE FABRE...) et la publication d'une telle étude issue de la région pourrait confirmer le leadership régional en matière de Qualité.



Les partenaires

Organisations institutionnelles



Organisations professionnelles



Pôles de compétitivité et Clusters



Etablissements d'enseignement



Organisation patronale



Réseaux d'entreprises



Organismes de recherche et de promotion de la Qualité



Média



Avec le soutien



Contacts organisateurs :

afnor
GROUPE

CCI MIDI-PYRÉNÉES

MFO Mouvement Français
pour la Qualité
Midi-Pyrénées

05 61 39 76 76

delegation.toulouse@afnor.org

05 62 57 66 82

qualite@toulouse.cci.fr

07 82 19 94 02

contact@mfq-mipy.org