



La Qualité, quelles stratégies gagnantes pour l'entreprise de demain ?





# Le mot des co-organisateurs

Le Forum Qualité & Performance est le seul évènement d'envergure en Midi-Pyrénées dédié à la qualité et replace cette thématique comme facteur essentiel de la performance des entreprises.

### Ses ambitions sont plurielles:

- diffuser un message positif sur la qualité : « levier de performance et de compétitivité » ;
- donner du sens à la qualité : « socle commun de toute démarche de compétitivité, Lean, RSE, innovation ... »;
- valoriser les entreprises régionales performantes : remise officielle des Prix d'Honneur et des Prix Qualité Régionaux ;
- offrir un lieu de rencontre privilégié à la communauté des acteurs impliqués et des entreprises qui souhaitent échanger sur le sujet.

Le Forum Qualité Performance est également un vecteur de communication pour les acteurs du développement économique qui reconnaissent la qualité comme valeur durable pour les entreprises.

La CCI Midi-Pyrénées et le réseau des CCI territoriales La Délégation Régionale Midi-Pyrénées du groupe AFNOR L'Association France Qualité Performance Midi-Pyrénées







Le Forum Qualité & Performance bénéficie du soutien de la Région Languedoc Roussillon Midi Pyrénées

> LANGUEDOC ROUSSILLON LA RÉGION MIDI PYRÉNÉES

# Les partenaires qui ont soutenu l'évènement



PRÉFET DE LA RÉGION MIDI-PYRÉNÉES La qualité est un facteur de compétitivité essentiel pour les entreprises de Midi-Pyrénées. C'est une des démarches les plus efficaces pour améliorer l'organisation des sociétés industrielles et de services, car basée sur les efforts d'optimisation des ressources humaines et matérielles, l'amélioration de l'ergonomie, de la santé au travail et des performances dans l'utilisation des systèmes informatiques.

La DIRECCTE Midi-Pyrénées soutient ces démarches, en privilégiant progressivement les approches globales pour permettre aux entreprises d'allier développement de la compétitivité et qualité de vie au travail, tout en favorisant la qualité des échanges entre clients et fournisseurs au sein des filières industrielles.

### **Jacques Brouillard**

Chargé de mission à la DIRECCTE, Pôle 3E – Service Développement Industriel, Technologique et International



L'excellence opérationnelle n'est plus simplement technique (approche produit/process, client, fournisseur): elle est aussi humaine (approche par les usages, entreprise étendue). C'est pourquoi les processus qualité rénovés sont plus que jamais un puissant facilitateur de progrès et de performance opérationnelle et industrielle. La Région Midi-Pyrénées a lancé plusieurs actions pour soutenir les entreprises en ce sens. Le plan usine du futur, conduit par Madeeli, en est un exemple. Les PME et ETI du territoire sont accompagnées sur le plan organisationnel et humain, pour la robotisation et l'automatisation de l'appareil productif, l'environnement et enfin, sur le numérique. Un projet fort pour anticiper et prendre le train de la numérisation.

Depuis sa création, avec le soutien de l'INPI et d'AFNOR, l'agence milite pour l'usage combiné de la propriété intellectuelle et des normes volontaires, ces composantes essentielles des stratégies d'innovation, d'internationalisation et de développement des PME.

### **Christophe Nicot**

Directeur de Madeeli, agence de développement, export et innovation.



En s'associant au Forum Qualité & Performance 2015, l'UIMM Midi-Pyrénées réaffirme une nouvelle fois son engagement dans la promotion de la qualité comme levier pertinent pour répondre aux enjeux stratégiques des industries technologiques. Notamment incarnée par une ISO 9001 renouvelée, elle permet d'instaurer de nouveaux réflexes efficaces, de soutenir les démarches de performance et les compétences de tous.

### Jean-François Labaquère

Responsable sécurité environnement de l'UIMM Midi-Pyrénées



Comme toutes les entreprises, Toulouse Business School est confrontée aux exigences de son marché (concurrence, classements, audits,...) et de ses parties prenantes (salariés, étudiants, famille, partenaires académiques et professionnels, ...). Le cercle vertueux de l'amélioration continue propose des éléments de réponse qui peuvent d'ailleurs être revendiqués. C'est le sens des labels tels qu'une accréditation internationale comme EQUIS pour notre secteur d'activité, une norme ISO, un label IGP. Ce sont des éléments de différenciation vis-à-vis de la concurrence, un facteur d'attractivité pour les clients et partenaires. En interne, ces démarches fédèrent les salariés vers des objectifs clarifiés et partagés. Par rebours, ce sont aussi des révélateurs des innovations mises en œuvre.

### **Géry Flament**

Directeur qualité, accréditation, process de Toulouse Business School



Les réformes importantes du financement de la formation professionnelle remettent sur la table l'enjeu de la qualité. Trop d'organismes en France assurent des prestations de niveaux inégaux et les financeurs doivent maintenant avoir des garanties, telles que celles apportées par les démarches qualité. Le CESI, engagé et certifié depuis de longues années, aborde ces réformes de manière sereine. L'écoute des parties prenantes, base des démarches de responsabilité sociétale, nous permet d'avoir un temps d'avance pour être bien positionné. Notre système de management, notre organisation maillée à tous niveaux, hiérarchique, fonctionnel, projets, crée une communication directe avec l'ensemble des équipes et une réactivité d'action ; elle permet notamment d'implémenter rapidement ces changements à l'ensemble des parties, de manière cohérente et harmonisée. Notre système de management est la clef de notre pérennité.

### **Aline Duneau**

Responsable qualité régional du Groupe CESI



Si la qualité a longtemps été associée à la conformité, les référentiels, eux, se sont très tôt orientés vers les notions d'organisation et de management. Les risques liés à l'intensité de la compétition économique imposent aux structures économiques de trouver des leviers de croissance pour se différencier par des innovations permanentes, tant du point de vue de la technologie que du service. Ces démarches doivent viser une amélioration de la compétitivité par le déploiement d'une organisation au service de la stratégie des entreprises. Les formations de l'IEQT abordent ainsi la qualité comme un modèle d'organisation au service du management et de la performance d'une entreprise.

### Michaël Albo

Coordinateur du pôle de formation QSE - IEQT Institut de Formation par Alternance - IEQT Rodez



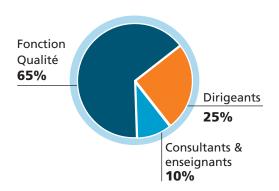
Plus que jamais, la fonction qualité est transverse, ouverte et à l'écoute des parties prenantes, contributrice de la stratégie, avec un objectif d'excellence. En intégrant tous les étages des organisations - R&D, production, marketing, contrôle de gestion, gouvernance... -, la fonction qualité est un vecteur d'amélioration continue des performances. Quasiment absent des premières normes qualité, l'homme et le facteur humain ont désormais une place prépondérante dans les systèmes de management. En mobilisant toutes ses intelligences dans un espace collectif, l'humain est véritablement considéré comme le principal facteur clé de succès. L'ESQESE, qui forme aux métiers de la qualité mais aussi de la sécurité, de la santé au travail et de l'environnement, propose en accompagnement des compétences techniques et opérationnelles, un enseignement centré sur l'humain dans toutes ses dimensions y compris sensorielles et émotionnelles, individuelles et collectives.

**Christine de Conto Directrice ESQESE Toulouse**  Diversité des témoignages : dirigeants, experts, fonction qualité, ...



### L'édition 2015 en quelques chiffres

250 personnes réunies



acteurs du développement économique de la région partenaires

intervenants :
(institutionnels,
experts,
dirigeants, ...)

96%

des participants très satisfaits

### **Ouverture du Forum**



# Pourquoi un Forum Qualité & Performance en Midi Pyrénées ?

Le Forum Qualité & Performance, initié en 2014, est le seul évènement d'envergure en Midi-Pyrénées qui replace la Qualité comme facteur essentiel de la Performance des entreprises. Pourquoi ?

Tout d'abord parce qu'il y a un enthousiasme de plus en plus important autour de la Qualité. Quelques chiffres témoignent de cette dynamique : Le nombre d'organismes certifiés ISO 9001 dans le monde a été multiplié par 25 en 2 décennies et atteint près de 1,2 million sites certifiés en 2014. Cette progression a été encore plus marquée en France où l'on compte 30 fois plus d'entreprises certifiées ISO 9001 qu'il y a 20 ans.

Et même si beaucoup d'entreprises se sont souvent engagées dans cette aventure sous la contrainte d'une demande de leurs clients, elles reconnaissent, des années plus tard, que la démarche qualité est un formidable outil de management qui leur a permis de se structurer et de relever des enjeux de compétitivité.

Ces démarches ont bien changé depuis 25 ans : aujourd'hui, on associe à la Qualité des mots forts tels que Performance, Motivation et Fierté, Sélectivité, Gouvernance et Management.

Vous l'avez compris, le public que nous souhaitons interpeller en priorité, ce sont les dirigeants! La vision de dirigeants d'entreprises sera privilégiée dans les témoignages et interventions afin de comprendre en quoi la Qualité est un pilier fort de leur vision stratégique. Quelle que soit la stratégie adoptée par la direction d'une entreprise, celle-ci ne peut se déployer et se mettre en œuvre très concrètement que si elle prend appui sur une organisation interne structurée et évolutive. Les démarches qualité permettent de construire cette organisation qui constitue les fondamentaux de la performance.



### Un projet collectif et partagé qui peut en initier d'autres...

Le Forum Qualité & Performance est le résultat de l'initiative conjointe et de la collaboration entre les CCI de Midi Pyrénées, le groupe AFNOR et l'Association France Qualité Performance (AFQP) Midi Pyrénées.

De nombreux partenaires soutiennent également cet évènement : c'est un signe très positif adressé en direction de la valeur « qualité & performance ». La Région Midi Pyrénées, notre partenaire majeur sur ce forum, a été la 1ère à soutenir cet événement, et ceci dès la 1ère édition.

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 les acteurs du développement économique régional sont mobilisés autour de ce sujet, qui n'est plus une affaire de spécialistes.

Une journée riche en échanges vous attend et nous ne doutons pas que ceci sera à nouveau un Forum ... de Qualité!

Didier Gardinal, Président CCI Midi Pyrénées Alain Di Crescenzo, Président CCI de Toulouse



Animation assurée par Jean-Luc Thuillier Consultant, formateur, auditeur, animateur en management par la Qualité



Anne-Laure Mauduit, membre du conseil scientifique de la Chaire performance des organisations de Paris-Dauphine



# Quels apports perçus par les managers après 25 ans de pratique de l'ISO 9001 ?

La norme ISO 9001 propose des pratiques managériales largement diffusées au niveau mondial, comme en témoignent les plus d'un million de certificats. La famille des normes ISO 9000 traduit un consensus sur les caractéristiques essentielles d'un système qualité pour garantir le fonctionnement efficace de toute organisation. Toutefois, après des années de certification, les entreprises débattent des apports réels de la démarche. La norme ISO 9000 est-elle porteuse de performance? Sous quelles conditions? Sylvie Rolland, a tenté de répondre de façon objective à ces questions à l'aide de plus de 4 000 références d'études académiques.

En synthèse, il existe un consensus quant aux apports internes et externes des systèmes de management de la qualité certifiés à la performance d'entreprise, mais sous certaines conditions seulement. Il est donc important de s'interroger sur les conditions qui majorent ou minorent l'effet de la certification. Il apparaît, dans la comparaison des résultats théoriques et empiriques, une cohérence quant au caractère contingent de la certification et de son impact sur la performance de l'entreprise.

Si le secteur de l'entreprise n'influence pas significativement les apports globaux de la certification, en revanche, la taille de l'entreprise et la durée de la certification jouent un rôle dans la valeur ajoutée de la certification.

La conclusion la mieux partagée par les études, et vérifiée empiriquement, est que la motivation qui guide la démarche et l'adhésion du personnel sont les variables les plus pertinentes, capables de prédire la valeur ajoutée de la certification ISO 9001. Elles augmentent l'apport de la certification d'autant plus que la démarche est volontaire et non contrainte et qu'elle associe l'ensemble du personnel grâce à un leadership actif.

Intervention préparée par **Sylvie Rolland**, Directrice de Recherche de la Chaire performance des organisations de Paris Dauphine



Jean-Marie Reilhac, responsable thématique « qualité & performance » du groupe AFNOR



# Quelles perspectives pour demain avec l'ISO 9001 version 2015?

L'ISO 9001 est un outil renouvelé depuis le mois de septembre 2015. Elle a été repensée pour aider toutes les organisations à déployer leur stratégie et créer des leviers de complémentarité, de cohérence, avec la gouvernance qui se place à l'épicentre de tout organisme responsable.

Avec cette version 2015, l'établissement de la finalité, des orientations et de l'implication permet à un organisme d'aligner ses stratégies, ses politiques, ses processus et ses ressources, afin d'atteindre ses objectifs.

La compréhension du contexte de l'entreprise, l'approche risques et opportunités, la détermination des processus clés, la gestion des connaissances organisationnelles, l'évaluation et l'amélioration des performances du système de management, sont des évolutions significatives de la norme ISO 9001 en tant qu'outil stratégique.

Avant cette version 2015, les actions préventives et correctives constituaient des leviers d'amélioration les plus emblématiques. Avec cette version, un nouveau type d'action voit le jour : L'action stratégique !

Le système de management de la Qualité selon l'ISO 9001 : un outil stratégique au service de la satisfaction client

Organisme et son contexte (4)

Exigences du client

Planification (8)

Planification (8)

Planification (6)

Planification (6)

Planification (6)

Planification (7)

Réalisser

Réaliser

Réaliser

Résultat du SMQ

Produits et services

Produits et services

NOTE

Les nombres entre parenthèses font référence aux articles de la présente Norme internationale.

# Témoignages

Corréler stratégie et Qualité : un pari gagnant pour les dirigeants



Jean-François Revel, directeur de SCLE SFE

SCLE SFE est une entreprise du Groupe ENGIE, spécialisée dans les solutions de contrôle commande pour les réseaux d'énergie électrique et de signalisation pour les réseaux ferroviaires.

Notre entreprise est inscrite dans une logique de différenciation basée sur une innovation intense, l'enchantement du client, l'esprit d'équipe, l'excellence opérationnelle et managériale.

Pour y parvenir, nous nous appuyons sur le déploiement de nombreux référentiels ISO consolidés en système de management intégré par une approche EFQM.

Le socle est construit sur un système de valeurs partagées, une mission et une vision, une politique et une stratégie dont les effets sont évalués grâce à un tableau de bord équilibré.

La flexibilité de l'entreprise est basée sur des équipes agiles et responsabilisées, inscrites dans une organisation multi-matricielle permettant toutes les connexions nécessaires. L'approche processus donne un cadre à cette agilité. La performance de SCLE SFE repose sur la permanence et les compétences des collaborateurs ainsi que sur l'intelligence collective. L'exemplarité des dirigeants et des managers leaders est fondamentale et évaluée.

Grâce à cette approche, déployée depuis 2006, l'entreprise a multiplié son effectif par trois, son chiffre d'affaires par quatre et son résultat par cinq. Nous démontrons qu'une approche basée sur de nombreux référentiels ne génère pas de complexité mais au contraire de la performance, avec un lien fort entre stratégie et processus opérationnels. Notre statut de finaliste 2015 de l'European Excellence Award de l'EFQM en témoigne!

Nos activités de production industrielle et de services en chaudronnerie lourde acier sont organisées grâce à un système de management intégré, efficace et vivant. La dorsale du système s'appuie sur l'ISO 9001 pour structurer globalement l'entreprise par les processus et apporter une approche d'amélioration continue globale. D'autres axes comme le sociétal (RSE), la santé, la sécurité et l'environnement se sont ensuite ajoutés.



Bruno Duval, directeur de SAVCO

Pour susciter un maximum de sens et d'optimisation, nous avons piloté notre démarche de preuve et de surveillance par deux moyens : l'analyse des risques sur tous les aspects de notre système de management et l'association des parties prenantes à nos décisions.

Cette action nous permet d'élever la conscience de nos employés et de renforcer ainsi l'appropriation du système en place. C'est notre façon de travailler. Le système n'est donc pas vécu comme « c'est pour répondre à la norme ».

Nous avons ainsi un système de management intégré qui vit et qui est le plus simple possible, tout en répondant à nos engagements envers tous nos tiers.

Les certifications ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 ainsi que notre engagement au Global Compact de l'ONU sont donc la conséquence de notre organisation et pas l'inverse.



# Table ronde - La qualité, quelles stratégies gagnantes pour l'entreprise de demain ?



"L'excellence, c'est l'assurance de l'avenir."

### Patrick Meillaud.

Directeur économique de Robert BOSCH – Usine de Rodez

"En esprit de service, visons l'enchantement du client et l'engagement des collaborateurs. C'est possible grâce à l'excellence opérationnelle, relationnelle et managériale."

### Xavier Quérat-Hément,

Directeur de la qualité du Groupe La Poste

"Pour nous qui travaillons pour un club sportif professionnel comme le Stade Toulousain Rugby, viser la qualité par la certification NF Service est une stratégie gagnante. Elle permet à nos services de s'organiser pour se hisser au niveau de la performance sportive de nos ioueurs."

### Valérie Vischi-Serraz,

Stade Toulousain

"La différentiation peut alors venir d'une approche élargie, globale, du concept de qualité : de la genèse à la fin de vie du produit, ou encore, qui prend mieux en compte la numérisation de l'économie (robotisation, intelligence artificielle, objets connectés, cyber-sécurité) ou la globalisation de l'économie."

### Christophe Nicot,

Directeur de MADEELI

"On ne fait pas les choses pas par ce que l'ISO 9001 l'exige mais par ce que cela a du sens. Autrement dit, la qualité n'est pas la finalité mais plutôt une conséquence, comme la satisfaction client."

### Bruno Duval,

Directeur de SAVCC

"Un des enjeux de la qualité est de trouver un subtil équilibre entre, d'une part, les pratiques qui consistent à gérer les activités, dans un schéma extrêmement classique parce que cela fonctionne très bien et, d'autre part, la volonté d'innover qui implique une certaine liberté des collaborateurs pour explorer. A nous d'identifier les garde-fous pour éviter les erreurs!"

### Jean-Francois Revel.

Directeur de SCLE SFE





Les Prix d'honneur sont décernés par les co-organisateurs du Forum Qualité & Performance pour distinguer et valoriser des organisations régionales pour la performance de leur démarche qualité dans la durée. Ces organisations sont par ailleurs reconnues de façon objective par des signes de reconnaissance (prix, certifications, labels, awards clients, etc...) délivrés par des clients et des organismes tiers.

# Prix européen d'excellence en management : Midi-Pyrénées à l'honneur !

Au-delà des signes de reconnaissance obtenus depuis plusieurs années pour la performance de leurs démarches qualité, SCLE SFE et l'usine de Rodez ROBERT BOSCH ont été récompensées lors de l'édition 2015 du **prix européen de l'EFQM** (Fondation européenne de management de l'excellence) organisé le 22 octobre à Bruxelles.





1ère entreprise française à obtenir deux prix!

Catégories « Soutenir des résultats remarquables »

& « Développer les capacités de l'organisation »



**SCLE SFE** 

Retenue parmi les finalistes pour sa première candidature!

### Prix d'Honneur remis par les co-organisateurs du Forum

Vincent Gillet Secrétaire général adjoint, Groupe AFNOR

Daniel Thébault
Président commission développement
Durable, CCI Midi-Pyrénées

Vincent Lecomte
Co-président, AFQP Midi-Pyrénées



# Ateliers d'échanges

La Qualité, un levier pour relever les enjeux de la compétitivité







# Rentabilité & qualité : réconcilier la qualité et le contrôle de gestion

L'entreprise est un système fait pour produire de la valeur.

L'entreprise durable est celle qui satisfait toutes ses parties prenantes de manière équilibrée en répartissant équitablement cette valeur et qui, par ce moyen, assure sa pérennité, son indépendance et sa croissance.

Les acteurs de la qualité déploient cette approche globale dans l'entreprise, avec une orientation processus / client. La performance qualité / client est mesurée et pilotée au sein de chaque processus et globalement pour l'entreprise

Les acteurs de la finance et du contrôle de gestion mesurent les coûts et veillent à leur maitrise, selon une approche organisationnelle.

La décision de mener une démarche intégrée qualité / coût correspond au besoin de mettre en œuvre une approche économique de la qualité. Cela implique de mesurer les activités et leur performance en termes quantitatifs et dans leur traduction financière, en introduisant dans les tableaux de bord les notions de coût, de valeur produite, de marge et de résultat économique.

La cartographie des processus permet, en étant un tableau de bord unique, d'avoir une cohérence entre les informations quantitatives et les informations économiques, une vision transverse partagée.

Elle suppose de réconcilier la qualité et le contrôle de gestion, en suscitant la collaboration entre les acteurs, et en développant les compétences financières des acteurs de la Qualité.



Anne-Laure Mauduit, responsable innovation prospective du groupe AFNOR



# Innovation & qualité : comment la qualité favorise-t-elle l'innovation ?

Une recherche réalisée dans le cadre de la chaire Performance des organisations de Paris Dauphine nous permet aujourd'hui de déterminer le lien de causalité entre les démarches qualité et l'innovation.

En analysant un échantillon de 1 146 entreprises industrielles françaises de 20 salariés et plus, l'étude démontre que les entreprises les plus performantes en matière d'innovation sont celles qui sont certifiées selon la norme ISO 9001.

Cela est d'autant plus avéré pour les entreprises qui, en plus de leurs propres démarches qualité, font appel à des fournisseurs qui sont eux-mêmes engagés dans des démarches qualité et sont certifiés. Plus l'écosystème est engagé dans la certification, meilleure sera la capacité de l'entreprise à innover.

L'étude démontre aussi que l'impact de la démarche qualité sur les performances en matière d'innovation dépend également de la conviction des dirigeants eux-mêmes à l'égard du bien-fondé de la démarche qualité selon l'ISO 9001. Les résultats seront accrus s'ils intègrent réellement à la stratégie de l'organisation les pratiques préconisées par la norme : orientation client, leadership, implication du personnel, amélioration continue, approche processus transversale, etc.

Ces conclusions s'appuient sur plusieurs indicateurs en matière d'innovation qui sont meilleurs pour les entreprises certifiées ISO 9001 : la part des dépenses en recherche et développement ; la proportion de produits nouveaux ou améliorés sur le marché ; le chiffre d'affaires généré par ces mêmes produits ; le nombre de projets innovants ; les nouveaux procédés technologiques.



Valérie Foropon, responsable recherche et qualité / environnement de Paul Boyé Technologies

L'innovation concerne tous les étages d'une entreprise : ses produits, ses procédés, son organisation interne et sa relation avec le client. A l'heure où de plus en plus de performances sont demandées pour qu'une organisation soit économiquement viable, un management efficace de la qualité permet de rester compétitif et apporte de la stabilité. Ce management doit englober non seulement l'organisation, mais aussi ses partenaires, sous-traitants et fournisseurs, c'est-à-dire toutes les parties prenantes pouvant avoir une influence sur les activités de l'organisation.

L'innovation est organisée et réfléchie. Elle résulte de l'observation minutieuse de l'humain, de ses comportements, de sa relation avec son environnement, de ses usages. Ainsi, les signaux faibles annonciateurs de besoin d'innovation sont détectés et aident les organisations à concevoir des innovations répondant aux besoins des clients.

Lors de cet atelier, nous avons décortiqué le cas concret du développement d'un produit nouveau en soulignant les étapes à ne pas oublier pour que l'innovation soit réussie : réflexion au lancement d'un projet, planification, validations, transfert des données, évaluation du projet, adéquation avec le besoin client...



Jean-Marie Reilhac, responsable développement qualité & performance du groupe AFNOR



# Responsabilité sociétale des entreprises & qualité : une complémentarité de bon sens

Aujourd'hui, l'entreprise doit apporter une garantie sur sa performance globale et durable. Pour ce faire, elle a la possibilité d'actionner de nombreux outils de management qui donnent le sens et la cohérence d'ensemble à son engagement.

Ces démarches ont pour objectif à la fois d'améliorer la performance des organisations mais aussi d'améliorer la maîtrise des risques et donc, au global, de contribuer à la pérennité/durabilité de l'entreprise :

- La démarche RSE, par le vaste champ des questions et de thèmes qu'elle suggère d'aborder et de maîtriser, constitue le « quoi ».
- La démarche qualité, par l'organisation interne et la structuration des processus, compose le « comment y arriver ».

La démarche RSE prend donc appui sur une organisation interne (appelée système de management et générée en général par la démarche qualité) pour fonctionner et exprimer toute sa puissance.

Une organisation qui dispose d'un système de management de la Qualité (type ISO 9001) possède une culture et la structure pour faciliter le déploiement d'une démarche intégrant la responsabilité sociétale : stratégie, politique, objectifs, plans d'actions, etc.

La démarche qualité sécurise le fonctionnement des processus qui permettent de servir un produit/service conforme au besoin du client et d'assurer la « répétabilité » de cette satisfaction.

La démarche RSE permet d'élargir la préoccupation portée envers les clients aux autres parties prenantes de l'entreprise : les collaborateurs, les actionnaires, la société civile... Combiner les démarches qualité et RSE permet à l'entreprise d'acquérir ou de renforcer

deux qualités essentielles pour sa pérennité : son agilité et la capacité d'adaptation de son modèle économique aux évolutions de son écosystème. C'est tout l'enjeu pour nos organisations et nos entreprises...



Christophe Jeay, responsable QES-SI de SCLE SFE

SCLE SFE, certifiée ISO 9001 depuis 1994, a décidé en 2006 de déployer une approche globale pour obtenir une performance durable et équilibrée.

L'idée était d'élargir le spectre des préoccupations au-delà des besoins clients et de la qualité produit.

La performance globale se doit donc d'être ancrée dans la durée et répartie harmonieusement entre toutes les parties prenantes.

Dans un premier temps, SCLE SFE s'est appuyée sur son système qualité existant. Le modèle EFQM a ensuite été progressivement implémenté afin de servir de modèle intégrateur de référentiels et de donner de la lisibilité aux démarches.

Enfin, en 2012, l'ISO 26000 est venue renforcer l'approche « parties prenantes » par l'exploitation de la méthodologie d'identification des questions centrales.

L'organisation qualité a permis, tout au long de ces années, de donner de la robustesse et de la cohérence à ces approches « globales / RSE».



Qualité



Prix Régional

QUALITÉ & PERFORMANCE





L'AFQP (Association France Qualité Performance), appelée France Qualité, rassemble l'ensemble des acteurs concernés par les enjeux et défis qualité au sens large. Elle est le « réseau des réseaux » en la matière, par sa présence en régions, au plan national et grâce à ses partenaires en Europe.

France Qualité poursuit un objectif clair : l'amélioration de l'attractivité, et de la compétitivité du pays. Autour de la signature «Made in Qualité», France Qualité est tournée vers l'avenir au travers de :

- ses valeurs d'engagement, de partage, d'excellence;
- sa vision de la qualité comme le pivot des démarches de progrès et d'innovation, de maîtrise des risques, et du développement de l'excellence opérationnelle.

Nos axes d'intervention sont de diffuser les bonnes pratiques, de généraliser le progrès permanent, mais aussi de conseiller les décideurs et managers.

### LA VOCATION DE L'AFQP

Le réseau pour la promotion de la qualité et de l'excellence









Catherine Rigouste & Vincent Lecomte, Co-présidents AFQP Midi-Pyrénées

2015 est une année importante pour le MFQ Midi-Pyrénées avec l'adoption d'un nouveau nom : AFQP Midi-Pyrénées.

Au-delà d'un changement de nom, c'est véritablement une nouvelle impulsion donnée à notre association régionale grâce au soutien de l'AFQP dont la vocation est de rassembler l'ensemble des acteurs publics et privés de la France, autours des enjeux/défis qualités au sens large. La présence de Xavier Quérat-Hément, Co-président de l'AFQP, que nous remercions très sincèrement pour sa disponibilité, est un signe fort du rapprochement de nos missions.

Promouvoir la Qualité et développer la performance au sein des organisations, telle est la mission de l'AFQP Midi-Pyrénées. Nous avons pour cela trois champs d'action :

- Informer et échanger des bonnes pratiques : organisation de conférences, visites d'entreprises, etc ...
- Organiser et animer des groupes de travail : animation d'une plate-forme d'audit croisés/ALTER-EGO et du Club Qualité &Performance
- Valoriser et récompenser les organisations performantes : organisation des Prix Régionaux Qualité.

Enfin, nous tenons à remercier nos partenaires historiques, la CCIR et l'ensemble du réseau des CCI territoriale et le groupe AFNOR pour leurs contributions dans les activités de l'AFQP Midi-Pyrénées et dans l'organisation du Forum Qualité & Performance.

Candidater aux Prix régionaux 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.



#### INFORMER ET ÉCHANGER DES BONNES PRATIQUES

- Conférences mensuelles « 5 à 7 »
- Forum Qualité & Performance Midi-Pyrénées
- Visites d'entreprises



### VALORISER ET RÉCOMPENSER LES ORGANISATIONS PERFORMANTES

- Prix Régional Qualité & Performance
- Prix Régional des Pratiques Performantes



### ORGANISER ET ANIMER DES GROUPES DE TRAVAIL

- Plate-forme d'audits croisés Alter Ego
- Club Qualité & Performance





### Prix régionaux des pratiques performantes



Critère évalué : « Processus, produits et services » selon le modèle EFQM

Pratiques remarquables :

- 100% des formations ouvertes à distance depuis 2006.
- Approche de la formation originale mettant l'apprenant au cœur du dispositif: valorisation-responsabilisation de l'apprenant, modularité, personnalisation des parcours, recours aux technologies de l'enseignement à distance.
- Partenaire de référence du réseau de formation à distance PYRAMIDE mis en œuvre par le Conseil Régional, dans le cadre de sa politique d'aménagement du territoire.



Critère évalué : « Leadership » selon le modèle EFQM

Pratiques remarquables:

- Forte présence au plus proche des clients : 5 sites d'accueil ;
- Groupe d'analyse des pratiques mensuel : fonctionnement, Innovation, brainstorming. Budget formation : 6%.
- Effort d'intégration des stagiaires et alternants.
- Mise en œuvre d'une politique RSE : bien-être au travail, mixité équipes, équilibre vie familiale/vie professionnelle, temps partiels.



Critère évalué : « Personnel » selon le modèle EFQM

Pratiques remarquables:

- Valeurs d'entreprises affirmées par la direction et partagées par les salariés.
- 2 Processus stratégiques: « gérer les richesses humaines » et « développer les compétences de nos métiers ».
- Responsabilisation de jeunes salariés pour assurer l'avenir de l'entreprise : entrée au capital, management.
- Convivialité avec les clients et le personnel et ancrage territorial : sponsoring clubs sportifs, associations.





### **Prix Régional Qualité**

### **AUTONEUM**

### Evaluation sur l'ensemble du modèle EFOM

En route vers l'excellence...

- Site référent du groupe pour la R&D.
- Cohésion du comité de direction et stratégie proactive.
- Management participatif et capacité à mobiliser sur les performances: créativité, lean, résolution de problèmes...
- Réunions TOP5, TOP15, TOP30, « Pilapoil ».
- Maturité des approches de management.





### Les Lauréats de l'édition 2015











## Clôture du Forum



Vincent Gillet, Secrétaire Général Adjoint du groupe AFNOR

La deuxième édition du Forum Qualité & Performance a permis d'apporter plusieurs réponses à la question «La Qualité, quelles stratégies gagnantes pour l'entreprise de demain ? ». Nous pouvons retenir une seule stratégie gagnante et c'est là la force des outils que constituent les normes volontaires et la certification. Chaque entreprise, chaque organisation les utilise selon son contexte, sa culture et ses enjeux.

Un axe fort se dégage tout de même : les entreprises qui diffusent une culture de la qualité, au sens large, sont les plus performantes. Les témoignages des dirigeants tout au long de la journée en attestent : leur stratégie ne peut se déployer et se mettre en oeuvre que si elle prend appui sur une organisation interne structurée et évolutive. La démarche qualité est alors un outil pour déterminer pour y parvenir en déployant concrètement des processus, en mobilisant chaque acteur de l'entreprise pour mener à bien cette stratégie.

Partager la vision du dirigeant auprès du personnel, s'assurer de l'adhésion des collaborateurs et de leur formation, traduire en actions sont aussi des enseignements importants de ce Forum. Un intervenant a également évoqué l'évolution récente de l'ISO 9001, dont la version 2015 a été publiée en septembre, avec notamment un renforcement de l'alignement entre la stratégie et le système de management de la qualité : « Une vision sans action est une hallucination! » et cette nouvelle norme permet d'éviter ce biais.

Les participants ont longuement débattu sur les normes volontaires et leur appropriation. Ce sont autant de témoignages du fait que ce sont bien les organisations qui font les normes et pas l'inverse. Au-delà de l'atteinte de la conformité et de la certification, la recherche permanente de sens dans la conception et la mise en oeuvre de la démarche sont bien des facteurs importants pour développer une stratégie qualité gagnante, pour reprendre les termes du Forum.

J'adresse mes félicitations aux trois organisateurs pour le succès de cet évènement, lié notamment au soutien des nombreux partenaires et à l'investissement des intervenants.

Pour conclure sur un message d'ouverture et de perspective, je reprendrai les mots du Président de la CCI de Toulouse, Monsieur Alain Di Crescenzo qui appelait de ses vœux la création d'un cluster Qualité. Nous avons vu que les deux seules entreprises françaises distinguées au Prix Européen 2015 de l'EFQM sont des entreprises régionales. Elles témoignent d'une dynamique toute particulière sur la qualité en Midi-Pyrénées. Je ne peux que m'associer à cette idée de mouvement, de clusters sur la qualité, qui est une opportunité à saisir pour valoriser plus encore toute la richesse des entreprises de la région et soutenir leur développement.

# Studio DMK • S 16 01 100 • Imprimé sur papier PEFC 🙌 PEFC 10-31-1510

# Avec Ecofoli PODIETS tous les papie se recyclent

# Les partenaires

Avec le soutien



### En collaboration avec















### Avec la participation





### Avec le concours



















### Contacts organisateurs:







05 61 39 76 76 delegation.toulouse @afnor.org 05 62 57 66 82 qualite@toulouse.cci.fr 07 82 19 94 02 contact@afqp-mipy.org