



L'engagement Qualité et Environnemental au cœur de notre action

Avec le renouvellement du certificat ISO 9001 et, pour la première fois, l'obtention de la certification 14001 par trois directions régionales, la DRT a obtenu, en décembre, la confirmation avec succès de son engagement dans une démarche qualité et environnementale opérationnelle.

Focus sur les objectifs et les grandes étapes d'une démarche volontaire et structurante pour notre direction, intégrant désormais la dimension environnementale, avec Nadia Rachedi, responsable du service qualité et environnement de DRT, pilote.

Tout d'abord, Nadia, qu'est-ce que l'ISO ?

Créée en 1946, l'ISO (International Organisation for Standardisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (Comités membres de l'ISO) dont la mission principale est d'harmoniser les activités d'un secteur donné par des référentiels communs et documentés. C'est donc l'ISO qui, à l'échelle internationale, élabore les principales normes qui s'appliquent à toute organisation sur tout type d'activité.

Pouvez-vous nous dire ce que sont les certifications ISO 9001 et ISO 14001 ?

La certification ISO 9001 est tout d'abord étroitement liée à la norme ISO 9001, dont l'objectif est d'inscrire tous les organismes qui répondent à ses exigences (et ce à l'échelle internationale) dans une préoccupation « clients/parties intéressés » en gardant comme aiguillon principal le principe d'une amélioration continue. On parle de norme de « systèmes de management par la qualité » qui indique clairement qu'une démarche qualité est un outil de management opérationnel pour le développement de la relation « clients/partenaires ». Il permet à un organisme de s'assurer de la maîtrise de ses activités et d'en évaluer l'efficacité toujours dans une logique de progrès.

La certification ISO 14001 relève du même principe sur la dimension environnementale. Elle est liée au référentiel 14001 qui inscrit les organisations répondant à ses exigences dans une démarche de responsabilité environnementale c'est-à-dire dans sa capacité à identifier, analyser, maîtriser et mesurer les impacts de ses activités sur son environnement au sens le plus global du terme et par conséquent de les réduire (c'est dans cet aspect que s'inscrit le principe de l'amélioration continue).

À l'évidence, et cela relève du bon sens, l'amélioration continue ou permanente constitue la dynamique des deux systèmes qualité et environnement. Ces deux démarches se retrouvent donc sur un principe commun « le cycle d'amélioration continue » ou roue de Deming (son

inventeur) qui permet de repérer avec simplicité les étapes structurantes à suivre pour améliorer la qualité et la maîtrise des impacts environnementaux liés à ses activités. Quatre étapes essentielles structurent cette roue, qui évolue toujours vers l'amélioration : planifier (déterminer les objectifs à atteindre), déployer (mettre en œuvre les actions), contrôler (vérifier la mise en œuvre), améliorer (définir les priorités d'amélioration). Pour obtenir ces certifications, la DRT a dû démontrer de façon très opérationnelle que ces principes existent, qu'ils sont déployés et efficaces, en réponse aux exigences des deux référentiels.

Que représente l'obtention de ces certifications pour notre direction ?

C'est un véritable succès confirmé par le dernier audit AFNOR, qui atteste de notre capacité à mettre au cœur de nos préoccupations le développement de « la rela-

tion clients/partenaires » et d'être soucieux de l'efficacité de nos actions au quotidien. Celle-ci s'est traduite en effet de manière très opérationnelle dans chaque entité par la démonstration concrète (ou « preuves tangibles » pour reprendre la terminologie ISO) à tous niveaux d'activité, de l'attention apportée à la rapidité et à la recherche de la pertinence dans les réponses données aux sollicitations de nos clients et partenaires, qu'ils soient internes ou extérieurs à l'institution ; du souci permanent dans

les dispositifs mis en place par chaque entité pour affiner la connaissance des enjeux auxquels les acteurs du territoire doivent faire face, dans un contexte de forte mutation organisationnelle et institutionnelle, de la capacité à mettre en œuvre des modes de travail collaboratifs.

La certification ISO 14001, quant à elle, obtenue par les trois directions régionales pilotes (Bretagne, Grand Est et PACA), a permis de démontrer notre capacité à mesurer nos actions et leurs impacts dans une perspective environnementale en déployant des programmes environnementaux au plus près du fonctionnement des entités concernées et des activités mais également des « comportements citoyens » des collaborateurs. La sensibilisation accrue, la mesure des actions mises en place au sein de chaque entité nous permettent aujourd'hui d'en dégager les efforts à fournir dans une perspective d'amélioration (réduction des impacts) que nous mettrons en place dès 2017 pour l'ensemble de notre direction. Elle nous permet également à ce jour, de nous inscrire en cohérence et comme l'a souhaité notre directeur, Marc Abadie, dans une contribution opérationnelle à la démarche de responsabilité environnementale et sociétale (RSE) souhaitée par le Directeur général dans le cadre de la stratégie du groupe Caisse des Dépôts.





Quels sont les objectifs poursuivis dans cette démarche qualité et environnementale ?

L'objectif est d'inscrire dans une culture du progrès (par la maîtrise des processus et la recherche d'efficacité) les activités que nous exerçons au quotidien, l'ensemble s'articulant autour de la relation client/partenaires.

Les plans de progrès/ou plans d'actions déclinés dans chaque entité de la direction formalisent cette recherche fondée, notamment, sur notre capacité collective à nous interroger sur nos pratiques, à en évaluer l'efficacité tout en capitalisant sur les plus pertinentes. Selon le principe que nous n'améliorons que ce que nous mesurons, le suivi des objectifs fixés et leur atteinte nous permettent d'en tirer tous les enseignements localement, mais également à l'échelle de la DRT. Dans cette démarche globale, ce qui compte finalement ce n'est pas simplement l'objectif que nous nous sommes fixé mais plutôt les efforts que nous avons déployés pour les mettre en œuvre, c'est en quelque sorte notre capacité organisationnelle mobilisée dans la recherche d'une meilleure efficacité collective.

Comment travaillez-vous avec les entités de la DRT ?

Notre fonctionnement s'organise autour d'un pilotage central qui définit, avec une communauté de référents désignés dans chaque entité de la direction, les axes de développement, formalisés dans un plan d'action commun à tous et décliné au sein de chaque entité. Bien entendu, ce plan d'action est présenté et validé par la direction de DRT, ainsi que tous les directeurs et directrices des entités dans le cadre de la démarche qualité /environnementale, avant d'être mis en œuvre. Par conséquent, chaque entité met en place les actions dans le cadre du plan et contribue ainsi à la réalisation du plan d'action cohérent et commun à tous. Nous sommes dans un véritable fonctionnement en mode projet fondé sur la contribution de tous à une démarche collective.

Bien entendu, l'engagement personnel de notre directeur, Marc Abadie, formalisé dans sa politique qualité et environnementale, constitue l'élément primordial de l'ensemble du fonctionnement et du déploiement de ces démarches.

Pour mesurer les progrès effectués, de quels outils de suivi disposez-vous ?

Différents outils nous permettent de suivre et de mesurer l'évolution de notre plan d'action. En premier lieu, le plan qualité/environnement global qui définit chaque année les orientations et les actions associées dans le cadre des deux démarches. Ce plan validé par la direction de DRT, est présenté à l'ensemble de la communauté des référents que je rassemble au cours d'une journée de travail toujours en début d'année. La « planification qualité/environnement » y est présentée, elle a pour objectif de partager le déploiement de toutes les actions intégrant le fonctionnement qualité/environnement selon les référentiels 9001/14001 et les dispositifs de surveillance associés. Le « tableau de pilotage qualité/environnement », permet de mesurer la contribution de chaque entité DRT à l'atteinte des objectifs fixés et de mesurer la performance du système global mis en place.

Le « tableau de suivi des indicateurs d'efficacité », permet à chaque entité de mesurer et de suivre l'efficacité de l'ensemble des processus (pilotage / ressources / opérationnels) définis. Le « tableau de suivi des actions d'amélioration » identifie et mesure, quant à lui, les axes d'amélioration mis en place par chaque entité DR. Il permet également de capitaliser sur les bonnes pratiques et les diffuser. Les audits blancs assurent la surveillance du système qualité/environnemental et la mesure de l'efficacité des actions déployées. Ils confirment la bonne maîtrise des activités selon les exigences ISO 9001/14001. Autre outil important (en plus des enquêtes locales et nationales que nous exploitons également), l'enquête de satisfaction annuelle « clients internes » de DRT. Elle sera réalisée début 2017 et portera sur l'année 2016. Les résultats seront diffusés à l'ensemble des collaborateurs de la DRT et présentés aux entités évaluées qui devront quant à elles mettre en place les actions issues des résultats de cette enquête.

Que retenir de ces deux certifications obtenues ?

Soulignons tout d'abord qu'aucun écart ou non-conformité n'a été relevé au cours de cet audit de renouvellement du certificat ISO 9001 et du premier certificat ISO 14001, ce qui atteste bien de notre conformité aux référentiels à portée internationale. Au-delà de cette conformité, l'auditeur a constaté des points forts qui confirment notre dynamique volontariste et collective et ses résultats. Il a ainsi notamment salué l'engagement personnel de notre directeur, Marc Abadie, dans sa politique qualité environnementale, diffusée à l'ensemble des collaborateurs de la direction ; l'utilisation commune de la démarche qualité/environnement comme outil de management favorisant la définition d'objectifs opérationnels, la contribution de tous, ses résultats et le souci de l'amélioration permanente. Il a également mis en avant des voies de progrès parmi lesquelles, la transmission des « savoirs organisationnels » observée dans les pratiques locales et qu'il conviendrait de formaliser dans le cadre d'un processus structurant à l'échelle de la DRT.

Ces certifications nous permettent de valoriser nos activités et notre souci de les inscrire dans un processus d'amélioration permanente. Elles sont attribuées pour un cycle des trois ans mais nous faisons l'objet tous les ans au cours de ce cycle d'un audit AFNOR s'assurant de l'évolution de nos démarches et des progrès accomplis.

Pour conclure, un grand merci à tous les référents qui œuvrent au quotidien pour déployer, animer et inscrire ces démarches au cœur de notre fonctionnement. Un merci tout particulier à Nadège Deryde de la DR Pays de la Loire, Collette Guillemain et Sandra Mauroy de la DR Grand Est, Laurence Poquet et Claudine Tanguy de la DR Bretagne, Émilie Passieu et Olfa Younes de la DR PACA pour leur investissement sans faille dans la réussite de nos certifications, aux collaborateurs des directions régionales, qui ont contribué à cette belle réussite sans oublier le service environnement de travail, la direction de l'immobilier EP et la RSE Groupe, pour leur collaboration dans notre engagement premier dans une démarche environnementale aujourd'hui certifiée. ■