



N.Ref: DC/91___/569/00

**Démarche qualité-environnementale visant une certification
par rapport aux normes ISO 9001 :2008 et ISO 14001 :2004.**

Bilan établi au bout de 6 mois à partir des appréciations écrites des membres de l'entreprise

*Il s'agit d'un bureau d'étude, désigné ici sous le nom de BBBBB, chargé de la préparation de dossiers techniques en liaison avec plusieurs partenaires administratifs tels que le conseil régional, le conseil général, des associations... Il comptait 11 personnes au début et est passé à 14 en cours de démarche.
To est la date du début de la démarche.*

1. Historique succinct

1.1 Le démarrage et le diagnostic :

To – 4 mois : l'entreprise recherche des consultants pour l'aider à mener une démarche ISO 14001. Quatre consultants sont présélectionnés. Le consultant choisi est le cabinet DOUCET Conseil pour son approche « fonctionnelle » et son expérience.

Sur les conseils du Cabinet, l'entreprise décide de mener conjointement une démarche ISO 9001 et une démarche 14001, la première destinée à améliorer l'organisation, servant ainsi de base à la seconde.

La méthode retenue est la « démarche fonctionnelle », non pas centrée sur la conformité aux normes mais sur les améliorations du fonctionnement concret, la conformité étant atteinte « par ricochet » grâce aux modèles et méthodes communiquées par le Cabinet.

Le Cabinet a donc commencé par un diagnostic fonctionnel destiné à identifier les points à améliorer. Ceci s'est fait d'abord sur la base d'un questionnaire confidentiel diffusé à tous les membres de l'entreprise puis d'entretiens qui ont permis d'approfondir les problèmes et les solutions possibles.

Les grands partenaires de l'entreprise (soit la Région, le Département ainsi que plusieurs associations) ont également été rencontrés dans le même but : identifier les points à améliorer de leur point de vue.

Le rapport pointe donc un certain nombre de problèmes, directement issus des points signalés par les intéressés, et propose des amorces de solution (également à partir des suggestions des intéressés) ainsi qu'un plan de travail.

1.2 La phase d'amélioration et de mise au point des processus, le point actuel à mi-parcours:

La démarche a débuté à To par la présentation du rapport et une rapide formation à la démarche fonctionnelle et à la mise au point des processus.

Sur chacun de ces problèmes, le processus concerné a été défini, avec chaque fois un responsable du processus chargé de suivre l'amélioration.

À To + 7 mois, les processus sont pratiquement tous organisés, les améliorations prévues sont réalisées ou bien avancées. Les audits internes sont en cours pour les valider. Les fiches de progrès fonctionnent bien.

Le fonctionnement s'est amélioré. Le tableau joint en annexe en dresse le bilan.

On note notamment :

- Une nette amélioration de l'instruction des dossiers et de la coopération avec les partenaires
- Une meilleure convivialité, une coopération et une communication interne renforcées
- Des réunions mieux organisées et plus productives
- Un agenda commun mieux rempli, facilitant les relations internes

Concernant l'environnement, Le traitement des déchets est en place et les analyses environnementales sont terminées.

Il reste à finaliser la gestion QE : indicateurs, comité qualité, plan de travail global... Le manuel QE reste également à rédiger.

L'audit de certification ISO 9001 :2000 et ISO 14001 :2004 est prévu pour To + 12 mois, après un rôdage de 3 mois du système..

Le tableau suivant le reprend plus en détail en reportant également les avis des membres de l'entreprise recueilli par une petite enquête interne :

2. Détail des travaux réalisés et des améliorations apportées :

Une enquête auprès des ingénieurs et assistantes a permis de recueillir leurs avis sur les résultats actuels de la démarche et les améliorations à apporter :

2.1 Avis général sur la démarche qualité

Ses points forts :

- démarche co-construite et pédagogique
- démarche globale
- approche non normative
- La dimension humaine est au centre de la démarche
- plus de convivialité dans l'équipe
- Approche pragmatique et opérationnelle
- Amélioration des dysfonctionnements,
- Amélioration de la convivialité
- changements relationnels, espérance d'amélioration de l'efficacité de chacun et de l'ensemble (yes, we can !)
- Discussions entre les membres de l'équipe permettant de proposer des améliorations sur le fonctionnement de la DR (essayer de résoudre les dysfonctionnements et les blocages)
- remise en cause des mauvaises habitudes prises dans certains domaines
- Très forte mobilisation du personnel, notamment du groupe qualité

A améliorer :

- Renforcer la mobilisation de certains : Il reste des personnes résistantes aux changements ce qui freine le bon déroulement de la démarche / La mise en application par certain est très très longue !!
- Efforts importants au démarrage : Sous-évaluation du temps passé pour mettre en place des actions
- Il est nécessaire de prévoir, dans les différents processus, la gestion des absences (pour congés, maladie...), afin d'éviter une surcharge de travail lors des retours.

Bilan global : positif : 81 % négatif : 0 SO : 9 %

2.2 Avis sur les travaux détaillés :

Problèmes initiaux	Actions menées ou prévues	Avis des membres de l'entreprise
<p>Instruction des dossiers : Instruction difficile des dossiers avec les partenaires, avec des allers-retours, des retards et beaucoup de temps de perdu</p>	<p>Groupe de travail avec les principaux partenaires qui a permis de définir un processus commun avec des outils partagés, élaborés au cours de la démarche : dates-clefs sur l'année, planning global commun, information mutuelle, retro-plannings détaillés internes...</p>	<p>Améliorations notées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clarification des rôles de chacun • Organisation du calendrier, calendrier d'instruction clair permettant une meilleure organisation / dans l'ensemble, respect du rétro-planning par les ingénieurs dans la préparation des fiches, et par conséquent préparation des comités de décision plus fluide • Ordre du jour transmis avant les réunions. Dates butoirs fixées pour réception et envoi des dossiers. • Délais plus courts de réponse aux demandeurs, • Suivi facilité • Moins de pertes de temps dans la préparation • Moins de pertes de dossiers • Plus de temps pour instruire les dossiers. • Affichage clair du planning des comités <p>Reste à améliorer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le remplacement des absents (transferts de tâches) • Utilisation des outils de gestion communs comme le tableau en ligne, pas toujours bien mis à jour • Mise à jour des annexes des dossiers • Respect des horaires
<p>Amélioration des autres missions : montages de projets, organisation d'événements, etc...</p> <p>Site Internet peu clair et parfois périmé</p> <p>Evénements (conférences, formations...) difficiles à organiser car impliquant de nombreux acteurs</p>	<p>Organisation détaillée de ces processus, avec des « outils » : retro-plannings détaillés, modèles de documents, fichiers d'adresse...</p> <p>Une page internet dédiée a été créée Un nouveau logiciel de gestion du site doit être fourni par le siège, ce qui nous contraint à ne pas engager de trop grandes modifications.</p> <p>Retroplanning et outils pour l'organisation des événements. Processus opérationnel et déjà utilisé à plusieurs reprises</p>	<p>Améliorations notées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le processus organisation d'événement est très utile. • Facilité d'organisation grâce aux différents outils (calendriers, check lists...) • Rétroplanning réaliste de l'organisation d'un événement / Le processus « organisation d'événements » permet de se fixer des dates butoirs pour effectuer les tâches. • Répartition claire des actions à faire • Plus grand partage des ressources, et mutualisation de l'expérience de chacun <p>Reste à améliorer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le processus montage de projet est encore peu connu donc pas encore assez utilisé • "accessibilité" et lisibilité des différents processus sur le réseau informatique

Problèmes initiaux	Actions menées ou prévues	Avis des membres de l'entreprise
<p>Organisation générale, fonctionnement en équipe :</p> <p>manque de communication interne entre membres de l'entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'une salle de convivialité • Actions de groupe (sorties, repas...) • Réunions d'équipe périodiques, • Groupes de travail et ateliers sur des thématiques communes. • Charte Qualité - Environnement précisant les valeurs et les engagements communs. • Les fiches d'organisation facilitent et clarifient le « Qui fait Quoi au sein de l'entreprise ». Elles se révèlent très utiles pour l'accueil de nouvelles personnes au sein de l'entreprise 	<p>Améliorations notées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plus grande ouverture vers les autres, • Nette amélioration de la convivialité entre membres de l'entreprise et du travail en équipe • Clairement un décloisonnement s'est opéré entre les assistantes et les ingénieurs • Meilleure ambiance dans l'équipe globalement, • Meilleure transversalité entre les thèmes • Meilleur dialogue, • Ambiance plus sereine, • Plus d'échanges et d'interactions • Meilleure fluidité d'un travail en équipe • Pour ce qui me concerne, l'équipe fonctionnait déjà bien (réunions d'équipe, coin convivial,...) . La démarche QSE a sans doute permis de stabiliser et pérenniser un certain nombre de bonnes pratiques • Difficile de juger car on manque un peu de recul. Les relations entre ingénieurs et assistantes n'étaient pas forcément mauvaises. Les différentes réunions QE permettent à chacun de s'exprimer et donc de ne pas garder en soi les insatisfactions et les « rancunes »... Donc cela contribue à améliorer les relations entre les membres de l'équipe <p>Reste à améliorer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approfondir l'organisation du travail ingénieur/assistante • Faire davantage de points réguliers sur des thèmes transversaux (en réunion d'équipe) • Certains agents restent trop individualistes
<p>Fonctionnement journalier :</p> <p>Agenda partagé inégalement rempli</p> <p>Réservations de voiture parfois mal coordonnées</p> <p>Réunions désordonnées, à améliorer (préparation, déroulement, décisions, compte-rendu...)</p> <p>Difficultés de coordination entre les assistantes pour répondre</p>	<p>Définition des bonnes pratiques à adopter dans les domaines ci-contre avec un suivi par un responsable de processus :</p> <ul style="list-style-type: none"> • remplissage de l'agenda partagé afin de faciliter les contacts et les réunions • règles pour la réservation de voiture et des vélos électriques, mise en place de fiches de progrès spécifiques • Bonnes pratiques pour la tenue des réunions : ordre du jour, préparation, respects des horaires, centrage sur les décisions... Suivi des réunions et de leur déroulement • Fixation des dates-clefs de références pour tous les membres de l'entreprise 	<p>Améliorations notées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Effort sur la tenue des agendas, • Gestion de la réponse téléphonique plus claire (qui fait quoi ?) • Meilleure réservation de véhicules / On se retrouve moins souvent sans voiture pour partir à un rendez-vous ! / Disponibilité effective des véhicules • En tant que responsable du processus Gestion du temps, j'ai très peu de retour de dysfonctionnements. Les membres de l'équipe font à priori plus attention sur le remplissage de l'agenda partagé et sur la réservation des voitures... Mais cela reste à confirmer dans le temps <p>Reste à améliorer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La persévérance... • Indiquer le lieu du rendez-vous systématiquement sur l'Agenda partagé • Mettre en place la procédure « accès au double des clés » prévue désormais par le processus gestion du temps / la mise en œuvre de certains ou-

Problèmes initiaux	Actions menées ou prévues	Avis des membres de l'entreprise
<p>au téléphone en fonction des emplois du temps</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bonnes pratiques de gestion du temps pour les ingénieurs • Clarification du rôle des ingénieurs et des assistantes • Téléphone : Définition d'un tableau de présence avec les règles de remplacement, projet d'amélioration du standard 	<p>tils (tableau de rangement des clés)</p> <ul style="list-style-type: none"> • La question du standard téléphonique n'est toujours pas réglée ainsi que la répartition du standard entre assistantes. / Passer commande au prestataire de téléphonie pour mettre en oeuvre le cahier des charges • En cas d'absence ou congés, il faut désigner un ou une suppléante pour chaque tâche.
<p>Documentation et fichiers :</p> <p>Rangement désordonné des dossiers et des fichiers dans les différents disques durs, entraînant des pertes de temps et d'informations</p>	<p>Rangement de toute la documentation « papier »</p> <p>Rangement et sauvegarde des fichiers sur le serveur, de façon commune à toute l'entreprise.</p>	<p>Améliorations notées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Basculement des dossiers informatiques sur le serveur avec une méthode de classement claire et partagée / le classement des fichiers électroniques dans un registre commun / Simplification de la recherche dans les répertoires / • Partage des fonds de dossier / Meilleure mutualisation des ressources / Lisibilité des documents et harmonisation du mode de classement / Accessibilité commune facilitant l'instruction en cas d'absence • Participation d'ensemble au classement papier / Des efforts conséquents sont visibles, notamment concernant le rangement dans les armoires / Les armoires contenant les conventions d'aide sont classées par année • A titre personnel je continue de faire cet effort de rangement pour gêner le moins possible mes collègues qui se sont investis dans la démarche QSE <p>Reste à améliorer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certains n'ont pas encore classé leurs documents / que tous les agents utilisent le serveur et rangent leur documentation. • Homogénéiser le nommage des documents • Passer à la phase documents numériques
<p>Développement durable :</p> <p>Des progrès souhaitables dans la gestion des déchets, les économies d'énergie, les déplacements...</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Groupes de travail thématique créés <ul style="list-style-type: none"> ○ Tri des déchets et valorisation ○ Réduction à la source ○ Energie ○ Transport ▪ Suivi journalier des productions de déchet ▪ Suivi trimestriel des consommations de carburant et des déplacements ▪ Réduction des consommations de ressources : <ul style="list-style-type: none"> ○ Vélo électrique, coordination des déplacements, ○ consommations de papier ○ chauffage des bureaux ○ Développement de la visio conférence 	<p>Améliorations notées :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ meilleur tri des déchets et notamment du papier / Tri efficace des déchets / les conteneurs pour les différents types de déchets sont bien identifiés avec un rappel d'affichage des consignes de tri • bonne sensibilisation sur les impacts environnementaux de nos activités qui conduisent à une modification des comportements • Diminution de la quantité de papier consommé <p>Reste à améliorer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'attention portée aux déplacements • les économies d'énergie • mieux valoriser le suivi des indicateurs environnementaux : consommables, km parcourus... • Généraliser les achats éco-responsables (fournitures, aliments...) • Je ne suis pas bien sûr qu'il y ait vraiment eu des changements impor-

Problèmes initiaux	Actions menées ou prévues	Avis des membres de l'entreprise
	○ Mise en place de thermomètre...	tants. Peut être une prise de conscience plus importante de l'ensemble du personnel qui était déjà bien sensibilisé