



© USF

Manager l'entreprise par la qualité

Au départ choisie pour répondre aux attentes du marché, la démarche qualité permet surtout aux entreprises de propreté, quelle que soit leur taille, de se structurer, d'harmoniser leurs méthodes et d'impliquer les collaborateurs.

Qualifications propres au secteur (Qualiprope), certifications Iso 9 001 (qualité), 14 001 (environnement), 18 001 (sécurité) ou 26 000 (RSE), ou certifications spécifiques (Mase, Cerfi...), les normes sont nombreuses. D'une manière générale, les groupes de propreté – qui disposent souvent d'un service Qualité sécurité environnement (QSE) – choisissent l'Iso 9 001, tandis que les PME s'orientent plus vers les qualifications Qualiprope.

Depuis 1994, ISS Propreté est certifiée Iso 9 001. « C'est une démarche structurante qui permet de viser l'amélioration continue. Ce choix est aussi porté par la demande des clients », explique Thierry Beulé, directeur Qualité Sécurité Environnement. « Notre système de management qualité déployé sur notre réseau d'agences fait l'objet d'audits internes réguliers, assurant ainsi une surveillance de l'application de nos processus et ■■■

CERTIFICATION

Manager l'entreprise par la qualité 21

JEAN-LUC IVARS, QUALIPROPRE

« Développer nos qualifications métiers » 25

ERWAN CHAGNOT, AFNOR CERTIFICATION

« Pérenniser l'activité et valoriser les salariés » 26

DÉMARCHE QUALITÉ



© ISS

IL A DIT

Comme pour la certification Iso 9 001, l'Iso 14 001 représente un important projet d'entreprise qui implique tout le monde.

Thierry Beulé
ISS

■■■ de la satisfaction client. Les moyens mis en œuvre en termes de ressources humaines et de temps sont importants pour obtenir la certification et la maintenir», note le directeur. Le service QSE d'ISS Propreté compte 14 personnes dont 6 au siège et 8 en régions. Certaines agences ont des animateurs QSE. Les audits ont amélioré la satisfaction globale des clients et les relations internes entre les services. L'Iso 9 001 permet de faire un état des lieux du fonctionnement de l'entreprise, de créer des outils de pilotage, de réfléchir à la manière de gérer les réclamations des clients... « Cette certification, qui garantit la démarche qualité, constitue un atout concurrentiel », estime Thierry Beulé.

D'ici 2017, ISS devra se mettre en conformité avec la dernière version de l'Iso 9 001 version 2015, publiée en octobre dernier. « Nous avons un délai pour nous mettre en ligne avant de passer notre audit de

démarche environnementale, ajoute Thierry Beulé. Elle aura des conséquences sur nos choix en termes de méthodes, de gestion des déchets et d'achats. » Les directions des agences seront sollicitées pour sensibiliser les agents à l'impact environnemental de leurs activités. « Nous devrions être audités au dernier trimestre 2016 pour l'Iso 14 001 », précise Thierry Beulé.

Système de management intégré

Pour GSF, au-delà de la certification, « l'important est la mise en place d'un système de management basé sur des référentiels qualité, sécurité, environnement et énergie », indique Laurent Prulière, directeur du service R&D. Le groupe a entamé cette démarche dès 1994. L'objectif était de faire certifier Iso 9 001 l'ensemble des filiales. « Au début de la démarche, certaines le faisaient de façon autonome, précise le directeur. Il fallait harmoniser. » GSF souhaitait aussi démontrer à ses clients et prospects que le groupe fonctionnait d'une seule manière quelle que soit l'activité ou la filiale.

Un département a été créé, chapeauté par un responsable qualité, accompagné de deux chefs de projet. Les filiales ont embauché un coordinateur qualité. « GSF Phébus en Auvergne a été la première entreprise certifiée », témoigne Laurent Prulière. Aujourd'hui, les 23 filiales ont obtenu l'Iso 9 001 et comptent un coordinateur QSEÉ (Qualité sécurité environnement et énergie). Un manuel commun à l'ensemble du groupe constitue la colonne vertébrale de toutes les procédures.

« Nous préparons le passage à la nouvelle version 2015, explique Laurent Prulière. Le prochain audit en novembre 2016 sera réalisé avec le nouveau référentiel. »

Analyse des risques

La clé du nouveau référentiel étant l'analyse des risques, GSF est assez confiant sur sa capacité d'adaptation à la version 2015. Depuis le début, il suit une approche par risques basée sur l'insatisfaction clients. Il doit à présent adopter cette démarche sur l'ensemble de ses activités : tertiaire, marchés spécifiques (agroalimentaire, santé...), établissements recevant du public, prestations intégrées à la production. Des groupes de travail ont été constitués pour recenser les risques d'insatisfaction clients et identifier les causes. Une étude du contexte doit être réalisée pour mesurer les attentes des parties prenantes et son impact sur la réussite de l'activité.

« Tous les collaborateurs doivent être impliqués. Ils suivent des modules de formation pour comprendre le système de management. Les coordinateurs QSEÉ et les inspecteurs sensibilisent les agents, affirme Laurent Prulière. Des audits internes sur site sont réalisés. »

GSF a décidé d'aller plus loin en faisant certifier QSE les sites de Sophia-Antipolis et de Paris. En 2013, il a obtenu la triple certification Iso 9 001:2008, Ilo OSH 2 001, OHSAS 18 001 et Iso 14 001:2004, tout comme GSF Celtus et GSF Orion. L'objectif est de faire certifier QSE l'ensemble des filiales. « Le système de management intégré nous a permis de standardiser nos procédures et de les



© Cleaning Bio

Cleaning Bio est l'une des rares entreprises de propreté à s'être engagée dans la démarche Iso 26 000.

renouvellement, souligne Thierry Beulé. Une approche par risques pour l'ensemble des processus de l'entreprise doit être développée. » La division propreté est, en outre, engagée pour obtenir l'Iso 14 001. « Cette certification doit permettre de structurer notre

rationnaliser, explique Laurent Prulière. Nous avons un système qualité élaboré et mature qui a été avant tout un acte managérial plutôt qu'un acte commercial. »

Répondre à la demande client

De nombreuses PME de la propreté se sont aussi engagées dans une démarche de certification. C'est le cas de la société Azur Net Poitou (280 salariés). « Nous sommes certifiés Iso 9 001 depuis juin 2007, indique Annie Bondu. Nous étions parmi les 70 premières entreprises de propreté à l'obtenir. » Un stagiaire avait été recruté, en tant qu'animateur qualité, pour mener à bien la certification. Il a ensuite été embauché en CDI.

La première motivation de la PME était de répondre à la demande d'un client. Sans certification, elle pouvait ne pas être retenue lors de l'appel d'offre. « Nous avons découvert que cela n'était pas le seul intérêt, se souvient Annie Bondu. C'est aussi bénéfique pour notre organisation interne. » Azur Net Poitou était alors basée sur la tradition orale. « Nous avons pu formaliser notre fonctionnement, uniformiser et optimiser nos méthodes », reconnaît Annie Bondu. Si la mise en œuvre de cette démarche qualité a été compliquée, elle a néanmoins suscité un réel enthousiasme. Des groupes de travail réunissant agents de service, laveurs de vitres, cadres et personnels administratifs, ont été mis en

place. « Au départ, les salariés les plus anciens craignaient une remise en cause de leur travail, affirme la directrice. Mais ils se sont vite aperçus que ce n'était pas le cas. » Des fiches méthodes ont été élaborées pour piloter chaque processus. « Le fait de tout écrire nous a permis d'échanger et de nous mettre d'accord sur une solution, souligne Annie Bondu. Nous avons pris conscience de l'importance de la notion de satisfaction client, aujourd'hui partagée par les agents de service et les chargés de clientèle. » L'autocontrôle est un élément essentiel du système de qualité de l'entreprise. Chaque salarié est impliqué et doit être responsabilisé dans sa tâche. Pour la ■■■



© Azur Net Poitou

ELLE A DIT

Nous nous sommes engagés dans la certification pour répondre aux clients mais elle nous a apporté un gain en interne.

Annie Bondu
Azur Net Poitou



© Cleaning Bio

IL A DIT

Pour mettre en œuvre une démarche qualité globale, il faut savoir gérer le changement.

Yann Orpin
Cleaning Bio

■■■ dirigeante, la certification est un réel outil de management. « Il existe aussi un bénéfice évident vis-à-vis des clients, qui regardent d'un œil plus attentif les entreprises certifiées », estime Annie Bondu. Depuis sa première certification, Azur Net Poitou aura connu six audits de renouvellement et quatre versions différentes du référentiel. « Avec l'Iso 9 001 version 2015, pour chaque acte, il faut identifier le risque à tous les niveaux : produits, conditions de travail, contrats commerciaux... », affirme-t-elle.

Annie Bondu ne compte pas s'arrêter en si bon chemin. Elle vise désormais l'évaluation Iso 26 000 relative à la RSE. Azur Net Poitou est engagée dans le programme développement durable de la FEP mais elle souhaite aller plus loin. Un plan d'actions a été conçu avec une centaine d'indicateurs (environnement, social, sociétal, économique) : consommation de papier, suivi du carburant, formations, matériels ergonomiques...

« C'est un bon challenge pour 2016, s'exclame Annie Bondu. Pour mener à bien une démarche qualité, un engagement fort de la direction est nécessaire. Je m'y implique particulièrement. »

RÉFÉRENTIELS : DES CERTIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Les acteurs les plus importants du secteur et les entreprises intervenant sur des marchés spécifiques doivent détenir des certifications particulières. Il s'agit du certificat Mase (Manuel d'amélioration de la sécurité des entreprises) pour certains périmètres d'activité (ex : sites pétroliers), ou Cefri pour les sites nucléaires (marchés EDF, zones contrôlées). Certains groupes, comme GSF, s'engagent aussi sur l'aspect énergétique avec la norme Iso 50 001 (management de l'énergie).



© Azur Net Poitou

Azur Net Poitou est certifiée Iso 9 001 depuis 2007.

Évaluation RSE

Basée à Lille, Cleaning Bio (250 ETP) est l'une des premières entreprises de propreté à avoir été évaluée Iso 26 000. « Dès 2010, nous avons mis en place des bonnes pratiques en matière de responsabilité sociétale », explique Yann Orpin, gérant de Cleaning Bio. Iso 26 000 est une démarche globale intégrée dans un cercle d'amélioration continue.

« La démarche est assez longue à mettre en œuvre et demande beaucoup d'énergie, estime le chef d'entreprise. Il est nécessaire d'impliquer tous les collaborateurs dans le projet d'entreprise, au niveau de l'administratif, de l'encadrement et de l'exploitation. »

Une première réunion a permis d'expliquer la démarche, puis la seconde réunion a donné l'occasion à chacun de proposer une idée d'amélioration. L'objectif était de mettre en œuvre les meilleures. Le projet a reçu l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs.

« Nous nous sommes remis en cause à plusieurs niveaux, notamment concernant nos fournisseurs. Progressivement, nous avons donc

décidé de privilégier des entreprises locales », ajoute Yann Orpin. Des indicateurs de performance utiles ont été créés et sont devenus de véritables outils de pilotage. Une formation a été mise en place sur le terrain pour continuer d'améliorer les pratiques. Les inspecteurs ont réfléchi à l'évolution des techniques de nettoyage pour réduire les risques TMS. Sur leurs conseils, l'entreprise a investi dans des matériels innovants. Le travail en journée/ en continu a été développé. 75 % des effectifs travaillent en horaires de jour (à partir de 7 heures).

« Nous fonctionnons désormais en mode projet, ce qui a permis de responsabiliser les salariés quel que soit le niveau. Dans ce cadre, nous avons aussi développé de nouveaux services, comme une centrale d'achats dédiée aux crèches », se félicite le dirigeant.

Cleaning Bio a obtenu le label Lucie, qui certifie qu'elle est engagée dans une démarche RSE. « Notre démarche est clairement concrétisée et crédible aux yeux des parties prenantes, ajoute Yann Orpin. C'est un avantage dans certains appels d'offres privés. » S. W.