



# Certif' NEWS

*La lettre d'information sur la démarche certification*

*Septembre 2016*

## Edito de Patrick RADJEF, Président de la commission certification

En 2008, le lancement d'une démarche qualité au sein du réseau, a été décidé pour faire face à une exigence plus forte des clients que sont les bénéficiaires de l'obligation d'emploi et les employeurs. Elle visait également à faire reconnaître le professionnalisme des Cap emploi et de bénéficier **d'une évaluation continue et objective**. Les premiers travaux ont commencé en Janvier 2010.

La mise en place du dialogue de performance en 2012 a fait évoluer le contexte des Cap emploi, leur évaluation et les échanges sur l'activité opérationnelle avec les financeurs.

L'évolution de ce contexte permet aujourd'hui à toutes les structures de **s'engager librement dans une démarche qualité qui ne s'inscrit pas de fait dans une substitution au dialogue de performance mais bien dans une complémentarité et une nécessité de structurer un mode de gestion**.

La démarche qualité et la mise en place d'une certification en interne sont trop souvent ramenées et cantonnées aux résultats alors qu'au contraire **c'est avant tout un système de management!** Management de l'amélioration continue, des ressources humaines mais aussi des orientations politiques et stratégiques de la structure.

Elle repose avant tout **sur l'implication de l'équipe et du réseau**. Elle est synonyme de mutualisation, de garantie de la qualité des services rendus et d'écoute clients. Elle est un moyen de s'améliorer et d'évaluer la progression accomplie par la structure sur les dernières années. **Elle valorise avant tout le travail d'une équipe!** Elle pérennise les méthodes et les outils.

L'entrée dans une démarche qualité demande, certes un investissement en temps et financier non négligeable, mais elle a le grand avantage, pour notre réseau, de s'appuyer **sur un principe d'amélioration continue commun à l'ensemble des Cap emploi**. Le retour sur investissement est palpable.

Les évolutions de la norme ISO 9001, du contexte législatif et réglementaire des Cap emploi, mais aussi la perspective d'une offre de services revisitée pour 2018 **nous amène à réfléchir sur les évolutions de la démarche portée par le réseau**. Il est important **d'étudier les différentes possibilités d'évaluation interne qui s'offrent à nous** d'autant plus que certains opérateurs réfléchissent à la mise en place d'un modèle de certification en lien avec le Conseil en Evolution Professionnelle.

Après avoir initié le projet et l'avoir fièrement porté pendant plus de 7 ans, je quitte avec regrets la tête du comité de pilotage pris par d'autres engagements professionnels. **Je laisserai donc le soin aux membres du comité de poursuivre la mutation vers une commission tournée vers l'amélioration continue et l'étude des processus d'évaluation.**  
Bonne continuation.

### Chiffres clés :



**6** vagues lancées depuis 2010

**37** Cap emploi entrés dans la démarche

**32** Cap emploi certifiés

## Démarche qualité et dialogue de performance Par Armelle KIEFFER – Directrice du Cap emploi 49



*Le Cap emploi 49 a obtenu son renouvellement de certification en 2015*

### Contexte de mise en place de la démarche

Nous avons engagé notre structure dans la 1<sup>ère</sup> vague de certification en 2010 dans un contexte où l'évaluation des Cap emploi se limitait à un audit couperet en fin de conventionnement.

Les premiers travaux sur la démarche qualité nous ont permis d'avoir de bonnes bases pour la préparation de l'audit de 2011.

En 2012, le dialogue de performance s'est ajouté aux processus d'évaluation et a ouvert les échanges avec les membres du CPR. Notre démarche qualité a largement contribué à l'écriture de notre premier dialogue de performance de par son apport méthodologique. Nous étions comme beaucoup dans un principe d'une transmission de l'information à l'oral et nous sommes passés à une habitude de retranscription par l'écrit.

### Démarche qualité et dialogue de performance :

L'apport de la démarche qualité va bien au-delà de la méthode de travail que nous avons construite et fait évoluer avec l'ensemble de l'équipe. Elle contribue toujours à l'écriture du dialogue et des revues de performance et permet d'aborder les échanges avec les financeurs avec plus de confiance et de sérénité. La démarche a permis de nous améliorer à tous les niveaux et de mieux expliciter nos réalisations.

Les arguments qualitatifs et quantitatifs issus du pilotage de notre démarche au quotidien sont largement exploitables en DDP et en revue de performance. La régularité de la mesure de la performance avec ce regard possible sur l'activité antérieure démontre une réelle progression de notre structure.

En outre, la gestion des ressources humaines et la gestion des partenariats trouvent une place à part entière dans la démarche qualité alors que ces 2 axes sont moins développés dans le DDP bien qu'ils constituent une base importante d'éclairage sur la mise en œuvre et la réussite des plans d'actions.

Quand on ne dissocie pas les deux, le dialogue et la démarche qualité co-participent à l'amélioration. Cependant la certification, malgré des audits tous les 6 mois (dont les enjeux, certes, sont tout autre) est vécue comme moins descendante que le DDP. Elle rassure les équipes sur les résultats et rassure aussi la direction. Cela permet de relativiser la culture du résultat et de porter une communication éclairée et qualitative autour des chiffres : ce n'est pas que le résultat qui compte.

Les objectifs fixés notamment dans le dialogue ne mettent pas en lumière l'investissement et la qualité du travail des conseillers. La démarche qualité permet de mesurer et valoriser en interne l'activité fournie par tous les services, de décider de sa marge de progression et de fonctionner par pallier alors que dans le DDP, les objectifs et les indicateurs sont imposés avec très peu de marges de manœuvre.

Pour autant nous n'oublions pas que tous les 3 ans les conventions se renouvellent mais la démarche a amené de la sérénité dans le fonctionnement au quotidien et pour l'avenir de la structure.

### Les plus-values d'une démarche qualité :

Dans les conventions, les règles sont écrites, elles s'imposent et l'application pourrait ne pas toujours avoir de sens. La démarche a également permis de donner du sens dans l'application et le respect des conventions et de mieux comprendre en quoi ces règles constituent également une base importante dans la transparence de la transmission de l'information. Les processus sont en place et cela rassure les chargés de mission notamment sur la gestion des réclamations clients qui permet d'objectiver une décision de fin d'accompagnement par exemple.

Il est indéniable que la création des outils et plus particulièrement des modes opératoires est une véritable plus-value dans l'intégration de nouveaux collaborateurs.

Le danger d'une démarche qualité c'est de faire pour faire. Il faut avant tout chercher l'utilité des outils mis en place. Il faut que 90% d'entre eux servent au quotidien. Cela enrichit les échanges avec les partenaires en ramenant de la qualité et une vision sur plusieurs années de l'activité.

L'année 2015 a été marquée par la mise en place de nouveaux dispositifs. Tout a été retranscrit sur la base de la méthodologie de la démarche qualité, ce qui se traduit par un management pédagogique et une adaptation plus sereine et fluide au changement.

### L'équipe et la démarche qualité :

Pour l'équipe, la démarche qualité est plus valorisante que le DDP car ils la vivent et la ressentent au quotidien. Le DDP est avant tout l'affaire de la direction même si l'écriture des plans d'actions s'appuie sur les comités de pilotage internes.

Le processus d'évaluation en lien avec la convention Cap emploi n'est plus aussi perceptible et concret pour les conseillers et il est nécessaire de bien communiquer sur les résultats en termes d'indicateurs de performance. Les conseillers ne sont plus directement concernés alors qu'ils pouvaient être interviewés dans les anciens processus d'évaluation. Si la direction ne communique pas sur le DDP, l'enjeu du dialogue peut complètement échapper aux équipes.

Les équipes contribuent aux audits, aux revues de direction et sont pleinement impliquées notamment dans les enjeux et orientations de la structure. Sans adhésion de l'équipe et l'implication de la direction, la démarche est inutile. Ce sont aussi les collaborateurs qui mesurent les progrès effectués grâce à la certification.

La démarche qualité est plus valorisée à leurs yeux car elle ne se limite pas à l'aspect quantitatif. Et cela donne du sens aux travaux demandés. Elle contribue à une cohésion d'équipe que n'apporte pas en tant que tel le dialogue de performance.

L'équipe fait vivre les outils et recherche des améliorations dans ses pratiques. Les retours liés aux enquêtes satisfaction clients et à l'écoute clients permettent une remise en question toujours dans un souci de s'améliorer et de répondre aux bénéficiaires et aux employeurs au plus près de leurs besoins.

La qualité est une garantie d'équité du service rendu. Elle permet une harmonisation des pratiques et non pas un formatage comme elle peut souvent en donner l'image.

L'écoute clients se fait aussi en interne ! Les salariés participent à l'amélioration de leur structure. Une équipe impliquée permet de supposer que les résultats seront là.

La question s'est pour autant posée de poursuivre notre démarche qualité et de renouveler notre certification compte-tenu de l'apport méthodologique acquis et du fonctionnement de tous les outils mis en place. Nous avons pour cela consulté l'équipe qui envisageait difficilement un arrêt de la démarche.

C'est une fierté pour l'équipe que l'Association soit certifiée pour son activité d'organisme de placement spécialisé ; tous les collaborateurs expriment un intérêt réel à cette démarche, génératrice de sens et d'amélioration continue

## Les audits internes : une prestation à destination des Cap emploi



En 2014, CHEOPS lançait les prestations d'audit interne à destination des Cap emploi certifiés.

7 audits internes ont pu ainsi être réalisés durant cette première année. Ils se sont multipliés en 2015, en passant à 12.

Afin de répondre aux demandes croissantes des Cap emploi, CHEOPS a mis en place en janvier 2016 un pool d'auditrices internes.

Les auditrices CHEOPS sont au nombre de 3 :

- ✓ **Marlène CAPPELLE** – Manager du Pôle Expertise – auditrice Cap emploi depuis 2011
- ✓ **Corinne GUIMONT** – Relais qualité du Cap emploi 35 – auditrice Cap emploi depuis 2013
- ✓ **Isabelle VALEAU** – Relais qualité du Cap emploi 44 – auditrice Cap emploi depuis 2011

Les audits sont principalement réalisés par Marlène CAPPELLE notamment pour les nouvelles demandes d'audit. Les 2 autres auditrices interviennent en soutien et réalisent 1 à 2 audits par an avec un principe de ne pas auditer les Cap emploi de leur propre région.

Corinne GUIMONT et Isabelle VALEAU ont effectué des audits en binôme avec Marlène CAPPELLE en 2015 et ont suivi une formation sur ce thème en janvier 2016 et en juillet 2016 en lien avec les évolutions de la norme ISO 9001.

Les plannings et les rapports d'audit sont validés par CHEOPS. Afin de mesurer la qualité du service rendu, une enquête satisfaction est envoyée en fin d'année à l'ensemble des Cap emploi ayant fait appel au réseau pour ses audits.

La prestation proposée permet de réduire les coups de la démarche pour les Cap emploi et reste un choix libre de la structure.

Ces audits permettent à CHEOPS d'être en prise directe avec le terrain et l'opérationnel grâce aux contacts qu'ils nécessitent avec les équipes Cap emploi.

## Le groupe de travail qualité



Initié en 2012 par les Cap emploi, dès les premières certifications, le groupe de travail qualité est le support opérationnel du comité de pilotage mais aussi de l'ensemble de la démarche qualité du réseau.

Il réunit aussi bien des directions de Cap emploi que des relais qualité de structures certifiées. Il se réunit 2 fois par an sur des thématiques décidées par le comité de pilotage.

Il assure l'analyse des rapports d'audit de l'AFNOR, participe à l'amélioration du kit mais peut également contribuer aux autres chantiers nationaux de CHEOPS.

Ainsi en 2016, le groupe de travail a été mandaté dans le cadre du chantier Cap emploi 2018 afin d'effectuer une analyse des retours des enquêtes satisfaction réalisées par les Cap emploi et une synthèse des outils pour la délivrance de l'offre de services utilisés suite à l'enquête CHEOPS.

---

## Le comité de pilotage



- ✓ **Patrick RADJEF** - Président du COPIL
- ✓ **Lou CHARLOT** – Directrice Cap emploi 35
- ✓ **Aurélié GAINANT** – Directrice Cap emploi 23
- ✓ **Georges-Eric MARTINAUX** – Directeur Cap emploi 06
- ✓ **Carole PETIT** – Directrice Cap emploi 18
- ✓ **Renaud ROLAND** – Directeur Cap emploi 44
- ✓ **Max THOUANEL** – Directeur Cap emploi 69
- ✓ **Marlène CAPPELLE** - CHEOPS

---

Pour tout renseignement contactez :

[marlene.cappelle@cheops-ops.org](mailto:marlene.cappelle@cheops-ops.org)

06.27.31.04.37