

► les nominés témoignent

La CNIEG

Interview de Cécile DOUYERE-CORALLO, Directeur adjoint de la CNIEG

Nominé au Prix France

France Qualité : A quelle occasion avez-vous décidé de vous inscrire dans une démarche de management par la Qualité ?

C'est une démarche qui remonte à très longtemps pour la Caisse puisque nous avons commencé cet engagement à la toute fin des années 1990, alors que nous appartenions encore à EDF-GDF : nous avons obtenu notre première certification ISO 9002 en 2000. Nous sommes rentrés dans la qualité par l'ISO et nous avons été régulièrement re-certifiés durant toutes ces années et sommes passés rapidement à un périmètre complet sur l'ensemble de nos activités. Et c'est dans un deuxième temps que nous sommes venus à la démarche EFQM, vers 2009, où on a réalisé notre première évaluation EFQM. Ce qui nous a motivés : c'est que la norme ISO est assez procédurière, très structurante mais une fois la structuration mise en place, les bénéfices au fil du temps sont moindres. On a alors réalisé que ce qui, au départ, était extrêmement productif en terme d'améliorations, s'est révélé moins efficace avec le temps. On s'est alors intéressé au modèle EFQM car dans notre branche professionnelle, c'est un modèle très utilisé.

L'EFQM a en son cœur une approche processus complètement callée sur l'ISO

(à l'image d'un puzzle dont l'ISO représenterait 1 pièce). Ça nous a permis d'explorer une plus grande dimension de l'entreprise. Ce qui a beaucoup plu à la direction aussi c'est que l'EFQM propose une vision de l'entreprise. En effet, il fait le pari que la croissance durable de l'entreprise est une croissance équilibrée qui repose sur 3 piliers : il faut produire des résultats satisfaisants pour les clients, il faut produire des résultats satisfaisants pour les parties prenantes externes (organismes de tutelle et conseil d'administration

dans notre cas) et il faut produire des résultats satisfaisants pour le personnel. Et si l'on n'est pas bien équilibré sur ces 3 domaines, on ne peut envisager une croissance durable. Ça correspond bien à ce qu'est la CNIEG : une caisse qui doit apporter un service de qualité à ses clients, de la satisfaction à ses parties prenantes et à son personnel dont nous sommes convaincus qu'il est source de la qualité perçue et de notre performance (les résultats pour le personnel doivent se comprendre comme Satisfaction dans l'emploi et Qualité de Vie au Travail).

Dans quelle situation votre entreprise se trouvait-elle à l'époque ?

En 2000, on était dans une situation stable, nous n'avions pas de vision sur l'avenir mais on était un service mixte au sein d'EDF et Gaz de France, qui étaient des entreprises déjà très engagées dans un processus d'évolution. On était dans la méconnaissance des bouleversements qui allaient arriver : on a totalement changé de repères et de logique avec la création de la CNIEG en tant que caisse. Nous formulons aujourd'hui l'hypothèse que le fait d'être aussi structurés par les démarches qualité, lors de notre création en 2005, associée aux bouleversements générés ensuite par les réformes des régimes de retraite, que ces démarches qualité ont été des atouts essentiels au fait que nous ayons traversé ces bouleversements avec succès : 80% du personnel de l'entreprise est satisfait ou très satisfait de sa situation professionnelle.

Quand il y a une tempête, c'est important d'avoir des instruments de pilotage, et la qualité est cette boussole qui permet de garder le cap et de faire du tri dans les choses essentielles et prioritaires à réaliser.

La dernière convention d'objectifs et de gestion (COG) a

CNIEG

Caisse de retraite (Caisse nationale des industries électriques et gazières)

190 personnes à Nantes (44) - Création : 2005
Chiffres: 4 milliards de prestations, 146 000 cotisants,
124 000 pensionnés de droit direct + 40000 de droit dérivé

CNIEG
Caisse Nationale
des Industries
Électriques et Gazières

été totalement construite sur le modèle EFQM. Il permet un alignement stratégique : c'est-à-dire de répondre aux questions « est-ce que je suis capable d'avoir une vision simple et claire d'où je veux aller » et « est-ce que je suis capable d'identifier les actions et les leviers pour atteindre ces objectifs ? ». Pour 2015/2018 : la Caisse a pour ambition d'être « un gestionnaire de retraite de référence, c'est-à-dire être une caisse en ligne, performante et qui contribue à l'excellence du service public de la sécurité sociale ». La démarche EFQM a été un outil extrêmement structurant et facilitant pour dérouler toute cette stratégie.

Comment avez-vous concrètement mis en œuvre cette orientation stratégique ?

Nous sommes partis avec des travaux que nous avons réalisés avec notre Conseil d'Administration et nos salariés pour co-construire cette démarche stratégique. Nous avons associé les salariés à des forums dématérialisés où ils ont pu s'exprimer sur leur propre vision de l'entreprise. Nous avons procédé de la même manière avec les membres du Conseil d'Administration : nous avons aussi réalisé des séminaires avec eux et les autorités de tutelle pour envisager des scénarios stratégiques et choisir le bon. Une fois le scénario choisi (« la Caisse a pour ambition d'être un gestionnaire de retraite de référence, c'est-à-dire être une caisse en ligne, performante et qui contribue à l'excellence du système de sécurité sociale »), nous l'avons décliné en 8 fiches. Elles reprennent des objectifs, des actions et des indicateurs. Nous avons à chaque fois essayé d'identifier à partir du modèle EFQM, comment ces 8 axes apporteraient les résultats attendus en fonction des domaines de résultats identifiés dans le modèle EFQM.

Après, à l'interne, nous continuons avec la méthodologie RADAR, qui est pour nous centrale (elle est centrale aussi dans le modèle EFQM) : nous avons décliné l'ensemble de notre plan stratégique (COG) et nous travaillons avec l'ensemble de nos équipes avec cette méthodologie pour s'assurer que les résultats attendus seront atteints et que chacune des actions déployée sera non seulement pertinente mais correctement déployée et revue, c'est-à-dire au sens de l'EFQM améliorée.

Comment vos collaborateurs ont-ils accueilli et accompagné la démarche ?

Au tout départ, quand on met en place la démarche qualité dans les 90's, on s'est heurté à un peu de frilosité. En plus c'était très procédurier à l'époque, donc l'implantation a été un peu difficile au départ. Après, une fois l'ISO lancée, les salariés se sont fortement investis dans la démarche : notamment au travers des animateurs qualité dans les services, et la participation au dispositif d'innovation-suggestion... Quand ensuite on a rajouté l'EFQM, la difficulté a été de proposer d'intégrer un nouveau modèle, en plus de l'existant. Alors qu'il est très simple, le modèle EFQM peut paraître un peu technique, raffiné, littéraire (alors qu'il est beaucoup plus opérationnel et puissant que l'ISO)... et pas facile à prendre en charge par des équipes opérationnelles. C'est pour ça qu'on a choisi une sensibilisation top/down et au bout de 7 ans de démarche EFQM, on est vraiment arrivé à ce que l'ensemble des salariés soit sensibilisé au modèle. La question aujourd'hui est même : est-ce qu'on abandonne l'ISO ? A-t-on besoin de perpétuer l'ISO qui est un gros investissement en temps et en argent, tant le modèle EFQM

s'est diffusé au sein de l'entreprise et peut peut-être suffire à être le moteur de notre management par la qualité ?

Combien de temps cela vous a-t-il pris ?

Une quinzaine d'années pour arriver au niveau de qualité d'aujourd'hui. Cela peut paraître long mais c'est conforme à notre histoire. On peut peut-être faire beaucoup plus court, certes, mais ça nous a permis d'intégrer très profondément ces démarches et ça va marquer sur le très long terme la manière de travailler de cette entreprise, et en constitue désormais un élément de culture. Par exemple, nous sommes à l'aube d'un nouveau bouleversement : notre directeur (qui a accompagné la caisse depuis sa création autonome en 2005) va terminer son mandat en janvier 2017 et il sera remplacé. Ça va être un changement très fort pour notre personnel et le modèle EFQM sera peut-être un point d'ancrage pour nos équipes.

Quel est votre rapport d'étonnement ? Autrement dit, quelles surprises, bonnes ou mauvaises, cette démarche a-t-elle mises en lumière ? Qu'a-t-elle révélé de votre entreprise ?

Tant qu'on n'a pas fait l'effort de rentrer dedans, on n'arrive pas à cerner la puissance de ces modèles, en particulier l'EFQM®. Ma surprise a été de découvrir la puissance du modèle en rentrant à l'intérieur et de se dire de ne pas bloquer sur l'aspect formel du modèle. Il s'agit d'un outil vraiment puissant si on le déploie avec une philosophie de durabilité des entreprises, ce que je n'avais pas perçu au départ.

Et ce qui pourrait apparaître comme une mauvaise surprise : les acteurs qui animent cette démarche, et notamment les auditeurs, gagneraient à un peu plus se coordonner. Le manque de cohérence des auditeurs entre eux parfois peut être un peu perturbant. Et là je comprends que pour une entreprise en difficulté qui tente d'implémenter cette démarche, ça peut être déstabilisant, perturbant. Quand on est plus mature, c'est moins perturbant.

Quel a été, selon vous, le premier bénéfice de cette démarche ? Le second ?

La performance, sans aucun doute. La surveillance de la performance au bénéfice des clients en premier lieu. Nous n'aurions jamais offert à nos clients un tel niveau de performance sans ces démarches.

Dans quelle situation se trouve aujourd'hui votre entreprise ?

Elle est dans une situation satisfaisante car nous réalisons de manière satisfaisante notre mission et que nos résultats sont en ligne avec nos objectifs. On a un plan stratégique qui se déroule conformément au prévisionnel. On donne satisfaction à toutes nos parties prenantes. Cela étant, on est aussi à la croisée des chemins dans un univers qui va beaucoup bouger : l'environnement du monde de la retraite annonce de grands défis à relever, notamment pour des petites entreprises. Le défi : comment un petit régime comme le nôtre peut continuer à survivre et à assurer pleinement sa mission face à tous ces grands régimes dans un environnement chaque jour plus exigeant et interdépendant ?

« Nous n'aurions jamais offert à nos clients un tel niveau de performance sans ces démarches. »