

Agnès Grisard
Jean-Louis Prata
Le réseau Parcours Croisés

Conduire la transformation de la fonction **Qualité, Sécurité, Environnement**

Mode d'emploi



Conduire la transformation
de la fonction **Qualité,**
Sécurité, Environnement

Mode d'emploi

Agnès Grisard
Jean-Louis Prata
Le réseau Parcours Croisés

Conduire la transformation de la fonction **Qualité, Sécurité, Environnement**

Mode d'emploi





Vous voulez nous faire partager
une remarque ou une suggestion ?
Contactez-nous :
fabrication-editions@afnor.org

© AFNOR 2017

Couverture : création AFNOR Éditions – Crédit photo © 2017 Fotolia by Adobe Stock

Correction et mise en page : Émilie Guillemin

ISBN 978-2-12-465584-7



Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1^{er} juillet 1992, art. L 122-4 et L 122-5, et Code pénal, art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : + 33 (0) 1 41 62 80 00 – www.afnor.org/editions

Sommaire

Remerciements	IX
----------------------------	-----------

Édito	XI
--------------------	-----------

Introduction - Comment transformer la fonction QSE dans mon entreprise ?	XV
---	-----------

1 Frein ou moteur de la transformation QSE ?.....	1
--	----------

1.1 Présentation de la démarche de réflexion.....	1
---	---

1.2 Mieux se connaître, un atout pour le manager QSE.....	3
--	---

1.3 Aperçu statistique sur une population d'une centaine de managers QSE	14
---	----

1.4 Méthode pour un changement de posture personnelle.....	21
---	----

1.5 Synthèse et questionnement.....	24
-------------------------------------	----

2 La dimension RH de la QSE	27
2.1 Les profils QSE vus par la RH	28
2.2 La QSE, une alliée fort utile de la DRH.....	32
2.3 Concevoir une organisation compatible avec le fonctionnement des individus.....	36
2.4 La question de la reconnaissance	42
2.5 Synthèse : le directeur(trice) QSE, une contribution forte dans la gestion des ressources humaines	46
3 Équipe QSE : obtenir l'adhésion, le « <i>onboarding</i> ».....	47
3.1 Complicé, le changement ?	47
3.2 L'intelligence collective pour mobiliser une équipe	49
3.3 Les bonnes pratiques du changement	51
3.4 Méthodologie d'accompagnement du changement	54
3.5 Retours d'expériences détaillés d' <i>onboarding</i>	60
4 Partager avec la DG : la capacité d'analyse stratégique.....	67
4.1 Le changement et l'agilité, des données fortes	68
4.2 Les dimensions juridiques croissantes.....	69
4.3 Quels outils et méthodes pour se positionner comme <i>business partner</i> ?.....	71

5 Parties prenantes internes :	
la dominante sectorielle	89
5.1 Industrie à risque élevé pour les salariés : priorité à la sécurité.....	90
5.2 Autres industries : priorité à la qualité	92
5.3 BTP, construction : priorité à la sécurité.....	93
5.4 Santé : priorité à la maîtrise des risques.....	93
5.5 Agroalimentaire : priorité à la qualité pour les consommateurs.....	94
5.6 Services : priorité à l'expérience client.....	95
5.7 Entreprises engagées dans une démarche RSE ...	96
6 Parties prenantes internes :	
comment les mobiliser ?	99
6.1 Prendre en compte les enjeux des parties prenantes internes	99
6.2 Cartographier les parties prenantes internes et analyser la situation.....	103
6.3 Mobiliser en interne <i>via</i> les parties prenantes internes : retours d'expériences.....	109
6.4 La capitalisation du retour d'expérience, un outil pour mobiliser en interne ?	113
6.5 Le marketing de la qualité pour mobiliser en interne	115
7 Parties prenantes externes et QSE	117
7.1 Comment définir les parties prenantes externes ?	118

7.2 Comment s'appuyer sur les parties prenantes externes ?	119
7.3 Ancrer la satisfaction client dans les préoccupations des collaborateurs	122
7.4 Témoignages : l'écoute client comme levier du changement interne	124
7.5 Utiliser l'évolution 2015 de la norme ISO 9001 pour réorienter le système	127
8 Réflexions complémentaires	135
Conclusion – Adopter la bonne posture et développer ses compétences relationnelles : une clé pour faciliter le changement	139
Annexes	141
Présentation des auteurs et des contributeurs	145
Bibliographie	157

Remerciements

Nous remercions :

Les auteurs :

- Agnès Grisard, consultante, An-Dante, partenaire IME Conseil ;
- Jean-Louis Prata, directeur innovation, IME Conseil ;
- l'ensemble des membres du réseau Parcours Croisés et les animateurs des clubs :
 - Pyramide et Ariane, animés par Jean-Michel Imbert ;
 - Élysées, animé par Vincent Iacolare ;
 - Opéra, animé par Philippe Segretain ;
 - Confluence, animé par Christophe Villalonga ;
 - En Nord, animé par Daniel Blaie ;
 - Madeleine-Innovation Publique, animé par Thierry Castagné ;

- Strasbourg-Europe, animé par Pierre Linden ;
- K-PI-Tool, animé par Patrick Deles ;
- Chartreuse, animé par Pascal Nossent.

Les directeurs QSE et contributeurs qui ont plus particulièrement partagé leur témoignage :

- James Besson, Europe quality VP, Mersen (pour l'Europe et l'Asie) ;
- Sébastien Calard, directeur QSE d'une société de production de supports de communication ;
- Caroline Renoux, chasseuse de têtes, fondatrice du cabinet Birdeo ;
- Jean-François Roucou, *group director of sustainable performance*, Pernod Ricard.

Les initiateurs et coordinateurs de cette production collective :

- Pascal Prévost, directeur, AFNOR Compétences ;
- Marie Berenger, chef de projet ;
- Margot Gassot, responsable du réseau Parcours Croisés.

Édito

Durant un cycle de trois ans, la communauté « Parcours Croisés » a entrepris une forte introspection de la fonction Qualité Sécurité Environnement, dont le présent ouvrage constitue un premier terme.

Après s'être interrogé sur les nouveaux territoires de légitimité de la fonction, puis sur sa contribution à la création de valeur pour l'organisation, le réseau Parcours Croisés a donc souhaité se livrer à un travail à la fois plus personnel et opérationnel :

« S'interroger collectivement sur la conduite d'un nouveau positionnement et, si besoin, de la transformation de la fonction et des leviers pour y parvenir ».

La démarche retenue est le fruit d'une collaboration avec IME Conseil, cabinet spécialisé dans le développement personnel et la conduite du changement que je tiens à remercier pour son engagement dans cette réflexion collective.

La réflexion entreprise est au cœur de la promesse de Parcours Croisés : aider les « patrons de la fonction QSE » à monter en compétences pour créer le maximum de contribution à la création de valeur de leur entreprise ou organisation.

L'ouvrage souligne la complexité de l'exercice, avec ses limites et ses perspectives positives.

Je retiens de ce travail collectif trois points importants :

- 1. Il n'y a pas de chemin défini :** le positionnement de la fonction et le travail de transformation à conduire sont étroitement reliés à l'organisation au sein de laquelle le manager QSE exerce sa fonction. Selon le secteur d'activité, le contexte réglementaire, la nature des prestations/produits, le niveau de risque associé, la vision du dirigeant et l'écosystème de l'entreprise, la stratégie de la fonction QSE est à dessiner « sur mesure ».
- 2. Dans ce travail de positionnement de la fonction, la personnalité du directeur QSE est également déterminante.** Ses capacités de *leadership*, ses centres d'expertises, sa vision et ses qualités personnelles contribuent à l'évolution de la fonction. Le travail réalisé par IME Conseil, visant à dresser une synthèse des profils, est à cet égard intéressant et a remporté un vif succès auprès des acteurs de Parcours Croisés.
- 3. Les stratégies d'alliance sont clés pour une fonction QSE fortement contributive à la performance collective de l'entreprise.** La réflexion sur les différentes parties prenantes devrait aider bon nombre de managers QSE à renforcer l'ancrage de la fonction et des démarches QSE. Il en est ainsi de la vision proposée sur l'alliance

DRH-fonction QSE, qui constitue un tandem de choc centré sur l'intelligence collective et le « travailler ensemble ».

Ce travail qui vous est livré devrait permettre à chacun des managers QSE de prendre un temps de respiration, de réflexion et de distanciation par rapport à son exercice quotidien de la fonction... et de pouvoir construire ou poursuivre de façon encore plus pertinente son parcours professionnel.

Je souhaite, à l'occasion de cet éditorial et de cet ouvrage, vous inviter à nous retrouver désormais tous les jours sur notre nouvelle plateforme collaborative dédiée aux acteurs de la fonction QSE (www.parcourscroises.com).

Notre prochaine grande aventure partagée sera consacrée à la transformation digitale de l'entreprise et de la fonction QSE.

Au plaisir de vous retrouver sur ce nouvel espace digital !

Pascal Prévost
Directeur AFNOR Compétences

Participez à la naissance de la
première communauté digitale
des professionnels Qualité
Sécurité Environnement !



Ensemble, faisons bouger les lignes de la qualité !



Introduction

Comment transformer la fonction QSE dans mon entreprise ?

Lieux de partage entre pairs, les clubs Parcours Croisés permettent à leurs membres, une centaine de directeurs(trices) QSE ou fonctions associées (performance, amélioration continue...), d'échanger outils, bonnes pratiques, et de monter en compétences de manière personnalisée. Ils sont aussi des espaces de prospective sur l'avenir de la fonction QSE.

Depuis 2013, le réseau Parcours Croisés travaille de manière transversale pour approfondir pendant plusieurs mois un

thème clé pour la fonction QSE. Ainsi, préalablement à cet ouvrage, deux autres productions collectives ont été publiées :

- *Capital confiance et performance durable : à qui confier les clés ?*, AFNOR Compétences & AFNOR Éditions, 2014 ;
- *Évaluez la création de valeur de votre fonction QSE. De « gardien de conformité » à « business partner »... Quels indicateurs de performance retenir ?*, AFNOR Compétences & AFNOR Éditions, 2015.

Ce troisième ouvrage a pour ambition de développer la question de la transformation de la fonction QSE selon une approche « *bottom-up* », partant des constats et expériences des membres des clubs Parcours Croisés.

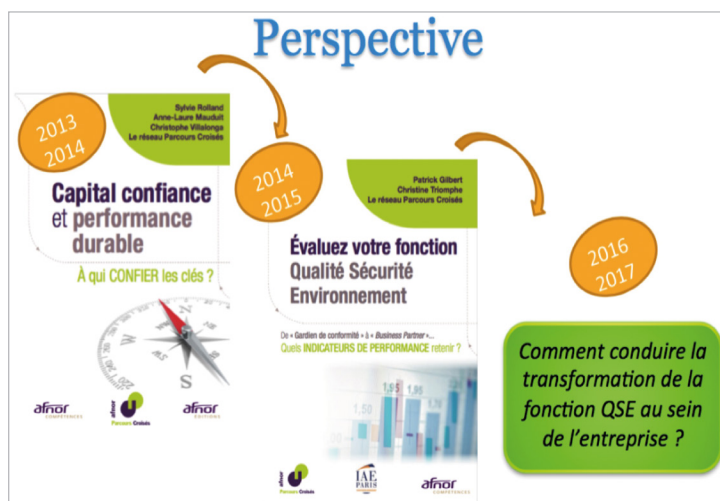


Figure I.1 Perspective des fils rouges Parcours Croisés depuis 2013

Comment le directeur(trice) QSE peut-il construire l'évolution de sa fonction ? Sur quels leviers s'appuyer ? Quelles compétences ou capacités faut-il pour réussir cette transformation ?

Le premier ouvrage collectif, *Capital confiance et performance durable : à qui confier les clés ?*, réalisé en partenariat avec la chaire Performance des Organisations de la Fondation Paris-Dauphine, a analysé l'évolution du territoire de légitimité de la fonction QSE à partir des attentes des directions générales, mais aussi du positionnement du directeur(trice) QSE lui-même dans l'organigramme de son entreprise. De nombreuses pistes ont été dressées pour renouveler la fonction QSE, convaincre les dirigeants et s'affirmer comme garant d'une performance durable.

Ensuite, le réseau Parcours Croisés, accompagné par la chaire Mutations-Anticipations-Innovations de l'IAE de Paris, a approfondi le thème clé : « Comment créer de la valeur avec la démarche Qualité Sécurité Environnement et comment évaluer cette création de valeur(s) ? ». Une évolution de rôle et de contribution. Le fameux adage « Évaluer, c'est déjà progresser » a pris tout son sens dans cette réflexion ! Mesurer la création de valeur de la fonction QSE a constitué un bon outil de travail pour positionner les apports de la QSE pour l'entreprise dans différents champs : expert technique, champion de l'intelligence collective, facilitateur du changement et partenaire stratégique.



Figure 1.2 Grille d'évaluation de la fonction QSE,
telle que développée dans le 2^e ouvrage *Parcours Croisés*,
Évaluez votre fonction QSE

Une fois les évolutions du périmètre de la fonction identifiées et les outils d'évaluation de la création de valeur posés, une question clé s'est fait jour parmi les membres *Parcours Croisés* : Comment « **moi** », directeur(trice) QSE, **JE** transforme la fonction QSE dans mon organisation ? Quels outils ? Quelle posture ? Quelles étapes ? Quels alliés ?

Ce troisième ouvrage est né de cette attente : échanger pour devenir moteur de l'évolution de sa propre fonction, et passer de l'expert technique, rôle légitime qui constitue une base solide pour la QSE, au partenaire stratégique des directions générales.

IME Conseil a choisi d'articuler cet ouvrage en partant du cœur du système : le manager QSE, puis en rayonnant au sein du système, vers les membres de l'équipe QSE, la direction générale, les parties prenantes internes, et enfin, les parties prenantes externes et l'environnement de l'organisme.

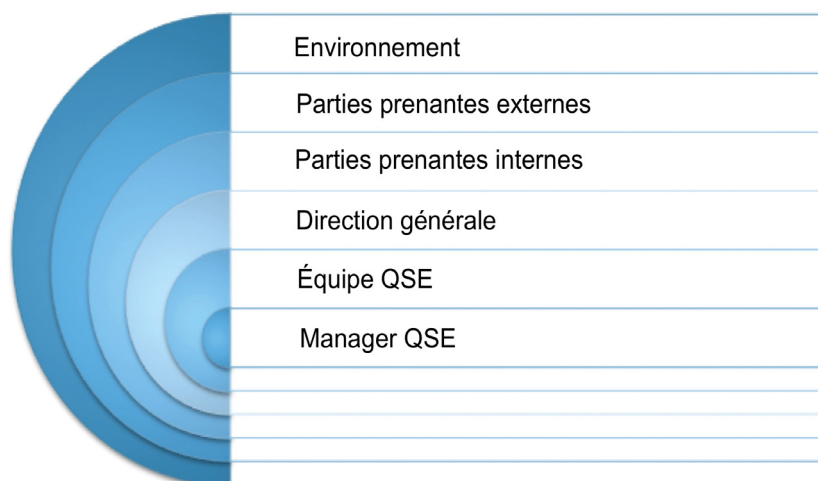


Figure I.3 L'approche choisie

Les contributions, sources de cet ouvrage, sont multiples : ouvrages *Parcours Croisés* précédents, réflexions antérieures des clubs et contributions spécifiquement dédiées à cette problématique, collectives ou individuelles. Ces dernières ont été construites autour d'une trame commune pour mieux identifier les enseignements tirés des retours d'expériences.

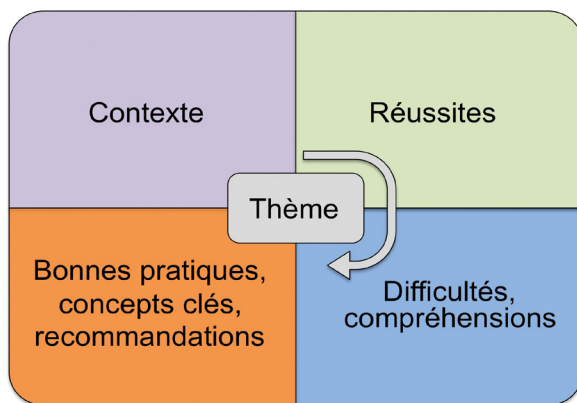


Figure 1.4 Trame autour de laquelle les clubs Parcours Croisés ont élaboré leur réflexion

Dans un souci de lisibilité, les sigles sont développés à la première occurrence seulement et leur liste explicite figure en fin d'ouvrage.

1

Frein ou moteur de la transformation QSE ?

1.1 Présentation de la démarche de réflexion

La démarche de questionnement autour du changement de la fonction QSE a été initiée par un travail sur le sens de cette fonction.

Cette approche questionne le fond, mais elle a aussi permis d'engager la démarche de production par les clubs des éléments constitutifs de cet ouvrage de référence, en s'appuyant sur un postulat essentiel : **pour changer,**

il faut commencer par se connaître. Le manager QSE doit s'engager dans une démarche introspective pour comprendre en quoi sa façon de voir, ses attitudes et ses comportements peuvent constituer la trame du système QSE et influencer la perception qu'en ont les différentes parties prenantes.

Les managers QSE ont donc été impliqués, avec l'aide d'IME Conseil, dans un processus de connaissance de soi, afin de leur permettre d'identifier l'impact de leur propre mode de fonctionnement, de leurs forces et de leurs faiblesses au regard de la fonction de directeur(trice) QSE. Cette première étape est nécessaire pour impulser ensuite les changements individuels favorables à la transformation de leur fonction.

Parmi les nombreux outils de connaissance de soi existants, cette approche s'est appuyée sur une grille de lecture de la dynamique motivationnelle et comportementale : le VIP2A PRO¹, développé par IME Conseil. Les membres Parcours Croisés ont ainsi pu faire émerger :

- **leurs motivations intrinsèques**, sources d'énergie et de plaisir durables ;
- **leurs freins**, qui peuvent empêcher d'y accéder pleinement ;
- **leur assertivité**, c'est-à-dire la façon spontanée de prendre place dans un groupe ;
- **et enfin leur adaptabilité**, la capacité à s'adapter avec agilité aux situations inconnues ou complexes.

L'objectif de cette approche est de comprendre les clés concrètes pour évoluer, mieux gérer le potentiel

1 Pour plus d'informations sur le VIP2A PRO, voir annexe p. 155.

humain, concilier la performance des organisations et le management avec la santé et la qualité de vie au travail des collaborateurs. Mieux se connaître permet aussi de s'appuyer sur ses points forts et de travailler ses points de vigilance. En bref, d'avoir une meilleure conscience de ses modes de fonctionnement spontanés, pour prendre le recul nécessaire à la progression.

Les résultats des membres Parcours Croisés ont été analysés collectivement lors de réunions de club afin d'engager une réflexion sur le sens de leur fonction (sens personnel et sens collectif), sur leur leadership et leur mode de management, ainsi que sur les liens avec le potentiel de transformation de la fonction QSE.

1.2 Mieux se connaître, un atout pour le manager QSE

1.2.1 Les leviers de motivation

Bien se connaître et connaître son mode de fonctionnement est le point de départ de toute démarche de changement.

Les membres Parcours Croisés se sont donc penchés, dans un premier temps, sur leurs motivations pour mieux définir les moteurs de changement sur lesquels s'appuyer. Les réponses proposées par les différents clubs sont présentées ci-après, sous forme de nuages de mots (voir figures 1.1 et 1.2 ci-après). Plus les mots ont été cités, plus ils sont gros.



Figure 1.1 Ce qui fait agir les managers QSE au travail



Figure 1.2 Ce qui ressource les managers QSE

Le diagnostic des motivations des membres Parcours Croisés, pour aboutir à un profil type du directeur(trice) QSE a été dressé à partir de l'analyse consolidée des questionnaires VIP2A PRO de tous les clubs, *via* le schéma suivant (figure 1.3 ci-après).

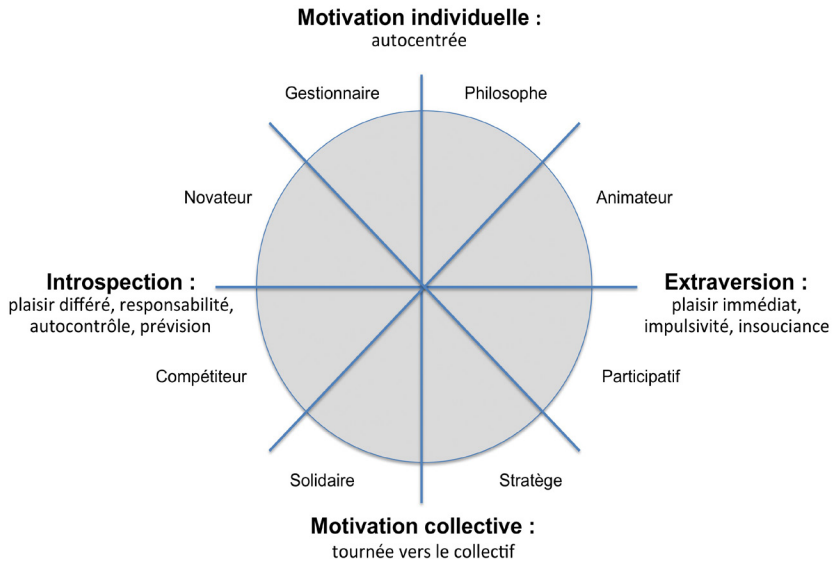


Figure 1.3 Les huit facettes de la roue des motivations de l'approche neurocognitive et comportementale (ANC)²

Les résultats observés dressent un profil de la fonction QSE selon les caractéristiques principales des huit dynamiques de motivation de l'ANC², présentés dans le tableau ci-après (voir tableau 1.1).

.....

2 Pour plus d'informations sur l'ANC (approche neurocognitive et comportementale), voir annexe p. 155.

Tableau 1.1 Pourcentage de la population des managers QSE ayant une dynamique de motivation durable significative dans chacune des 8 facettes

MOTIVATIONS	INDIVIDUELLES – AUTOCENTRÉES			
Extraverties Plaisir immédiat	Philosophe : 27 %		Animateur : 11 %	
	Caractéristiques : – plaisir de l’instant ; – bien-être ; – optimisme ; – simplicité ; – authenticité.	Points de vigilance : – délais et productivité ; – parfois trop confiant et optimiste ; – vu comme apathique.	Caractéristiques : – changement ; – jeu ; – humour ; – sensations fortes ; – légèreté.	Points de vigilance : – manque de rigueur ; – changer pour le plaisir ; – vu comme peu sérieux.
Introverties Plaisir différé	Novateur : 35 %		Gestionnaire : 10 %	
	Caractéristiques : – compréhension ; – réflexion ; – logique ; – innovation ; – responsabilité.	Points de vigilance : – risque de concevoir des « usines à gaz » ; – peu d’appétence à la concrétisation, à la communication, aux relations ; – vu comme trop sérieux.	Caractéristiques : – anticipation ; – perfectionnisme ; – sécurité, santé ; – action concrète.	Points de vigilance : – inappétence au changement ; – arc-bouté sur le respect des règles ; – vu comme conservateur, rigide.
	Calme, posé		Mouvement	

Tableau 1.1 Pourcentage de la population des managers QSE ayant une dynamique de motivation durable significative dans chacune des 8 facettes (suite)

MOTIVATIONS	COLLECTIVES - SOCIALES			
	Stratégie : 39 %		Participatif : 52 %	
Extraverties Plaisir immédiat	Caractéristiques : – harmonie ; – culture ; – loyauté ; – leadership.	Points de vigilance : – focalisé vision au détriment du côté pratique ; – déstabilisé par l'irrespect ; – vu comme dans l'apparence ; – inappétence aux conflits, à la conquête.	Caractéristiques : – esprit d'équipe ; – affection ; – gentillesse ; – tendresse.	Points de vigilance : – peu d'appétence à mener son équipe ; – difficulté à décider en situation tendue ; – vu comme trop gentil ; – difficulté à gérer les comportements déplacés.
	Compétiteur : 20 %		Solidaire : 4 %	
Introverties Plaisir différé	Caractéristiques : – dépassement de soi ; – combativité ; – persévérance ; – originalité.	Points de vigilance : – met la pression ; – missions impossibles, par goût du challenge ; – les résultats l'emportent sur le collectif ; – prend tout sur soi en cas de difficultés.	Caractéristiques : – altruisme ; – humilité ; – rendre service ; – ascétisme ; – austérité.	Points de vigilance : – son humilité risque de le faire sous-estimer ; – difficulté à prendre des sanctions ; – focalisé sur le bien-être des autres au détriment de la performance.
	Conquête		Relations	

Les trois facettes de motivation primaire les plus présentes chez les managers QSE sont « participatif » et « stratège », facettes sociales et extraverties, ainsi que « novateur », facette autocentrée et introvertie. Ce tiercé gagnant est tout à fait cohérent avec le profil de manager QSE, puisque les trois dynamiques de motivation rejoignent la plupart des missions de la fonction.

1.2.2 Les « situations gâchettes » ou intolérances

Les « situations gâchettes » sont les facettes de motivation secondaire, qui font réagir émotionnellement par de l'anxiété, de la colère ou du découragement.

Cette réactivité fait basculer de la sérénité vers le stress. L'individu perd alors sa capacité à prendre du recul sur la situation.

Par exemple : une personne qui ne supporte pas le manque de réflexion va « bondir » à chaque fois qu'un collaborateur adopte ce comportement. Une autre personne peut surréagir en cas de non-respect des procédures par un collaborateur, si c'est une dimension réactive chez elle.

Ces « situations gâchettes » sont à l'origine de bien des tensions en entreprise et sont très défavorables à la résolution des divergences de point de vue. Pourtant, il s'agit juste d'un filtre, une façon de percevoir une situation comme à travers des lunettes qui sont propres à chaque personne, et qui font adhérer à certaines valeurs ou au contraire réagir, voire surréagir, négativement.

Les intolérances empêchent d'avoir la lucidité suffisante pour adopter, lorsque cela est nécessaire, des comportements adaptés, ou accepter chez les autres des attitudes différentes.

Grâce à l'analyse individuelle et confidentielle de son profil, chaque membre Parcours Croisés a pu identifier ses intolérances personnelles afin de mieux réagir dans son organisation, comme manager ou comme N-1. C'est un point de départ pour progresser dans ses compétences relationnelles, aborder les situations irritantes avec plus de recul, et gagner ainsi en liberté dans les situations « à risques ».

Cette distanciation permet d'adopter une stratégie et une posture efficaces pour la diversité des situations auxquelles les directeurs(trices) QSE sont confronté(e)s.

1.2.3 La « gouvernance grégaire » et l'assertivité

Le positionnement grégaire, c'est la place prise spontanément dans un groupe composé de personnes inconnues, la plupart du temps de façon inconsciente. L'assertivité est la position centrale.

Ce positionnement grégaire est modélisé sur deux axes : la confiance spontanée en soi et la confiance spontanée en l'autre.



Figure 1.4 Assertivité et positionnement grégaire

Concrètement, le comportement assertif est adopté par un individu lorsqu'il prend sa place dans un groupe, sans être ni dans la manipulation, ni dans l'agressivité, ni dans le repli sur soi. L'attitude assertive est la plus adaptée pour établir des relations réciproques avec ses partenaires professionnels : elle permet de faire valoir son point de vue tout en étant à l'écoute de celui des autres.

Ainsi, il est nécessaire d'être vigilant sur son attitude d'assertivité et sur celle des autres afin de corriger le biais induit par le « positionnement grégaire ». Pour évaluer avec

justesse son propre positionnement grégaire, il est préférable de valider avec un tiers, car le filtre de chacun empêche de porter un diagnostic juste sur le bon équilibre de la place prise dans un groupe. Une personne en excès de confiance en elle peut considérer qu'elle ne prend pas la place qui lui est due dans le groupe, tandis qu'à l'inverse, une personne en déficit de confiance en elle peut considérer, sans raison objective, qu'elle prend trop de place.

Une fois le diagnostic posé, les pistes d'amélioration apparaissent naturellement : faire un effort pour être plus à l'écoute des autres ou, au contraire, se forcer à affirmer son point de vue ; rationaliser avec des arguments objectifs ses doutes, ou à l'inverse, son enthousiasme spontané vis-à-vis de ses interlocuteurs.

1.2.4 La « gouvernance adaptative »

Le dernier élément abordé dans le rapport de VIP2A PRO passé par les membres Parcours Croisés n'est pas le moindre : il s'agit de la gouvernance adaptative. C'est notre capacité à prendre du recul, spontanément, dans les situations complexes, difficiles.

Notre cerveau fonctionne selon deux grands modes :

- le mode automatique ;
- le mode adaptatif.

Le mode automatique est précieux pour tout ce qui est fait « sans réfléchir » : se lever le matin, conduire, appliquer des procédures... Les apprentissages visent à automatiser un certain nombre de comportements, qui sont déclenchés rapidement et de façon efficace.

Ce mode automatique est le mode *ad hoc* pour les situations simples et connues. Il correspond à un besoin de certitude, de routine, de simplification, ainsi qu'à un besoin de reconnaissance, d'image sociale.

Pour les situations complexes, inconnues, il est nécessaire de basculer sur le mode mental adaptatif, siège de l'intuition, de la créativité, de la capacité d'innovation, siège d'« Eureka ! ». Dans ce mode mental adaptatif, la pensée est fluide, avec un sentiment de grande facilité.

Le mode adaptatif correspond à une attitude de recherche par l'observation. C'est le mode de la nuance, de la souplesse, de la relativisation, de la réflexion. Il correspond à la construction d'une opinion personnelle.

Le seul hiatus de ces modes mentaux est qu'ils ne sont pas égaux en termes de gouvernance. Le mode automatique prend plus facilement la gouvernance d'une situation, alors que le mode adaptatif a plus difficilement accès à cette gouvernance.

Le signal du stress apparaît lorsqu'une situation complexe, qui requiert le mode mental adaptatif, est gérée de façon automatique. Le stress est donc une invitation à basculer en mode adaptatif, autrement dit à prendre du recul sur la situation pour libérer sa capacité à innover.

La transformation de la fonction QSE d'un garant de la conformité, rôle qui s'accorde parfaitement avec un mode automatique, propice à la rigueur, au respect des règles et à la maîtrise des processus, vers un facilitateur du changement, de l'agilité, un fédérateur d'intelligence collective, passe aussi par une prise de conscience pour le manager QSE qu'il doit mobiliser les ressources de son mode adaptatif.

En effet, ce dernier favorise la capacité d'innovation, la vision globale, la résolution de problèmes complexes avec des méthodes inédites.

1.3 Aperçu statistique sur une population d'une centaine de managers QSE

Suite au passage par la centaine de membres Parcours Croisés du VIP2A PRO, IME Conseil a réalisé une comparaison des résultats de cet échantillon de managers QSE par rapport à une population, toutes professions confondues (2 300 personnes : managers, responsables RH, consultants, formateurs, dirigeants...).

Les directeurs(trices) QSE, membres des clubs Parcours Croisés :

- sont-ils plus ou moins assertifs que les autres professionnels ?
- fonctionnent-ils plus ou moins que les autres en mode « expert/automatique » versus en mode « adaptatif » ?
- quelles dynamiques de motivation les animent ? Ce point a été traité plus haut.

Les principaux enseignements sont les suivants :

- **Assertivité** : Près de 100 % des directeurs(trices) QSE interrogés ont des comportements majoritairement assertifs, toutefois 6 % d'entre eux adoptent parfois des comportements qui révèlent une insuffisance de confiance en soi, tandis que 23 % adoptent parfois des comportements qui révèlent un excès de confiance en soi.

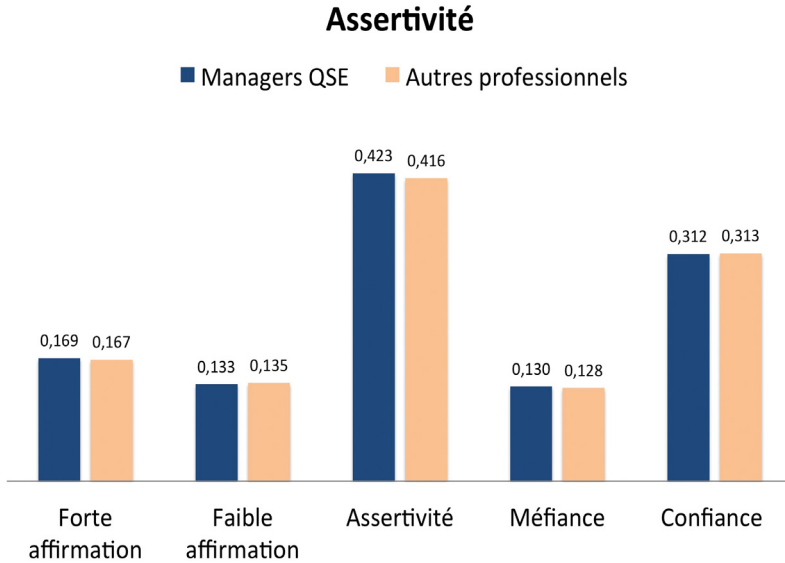


Figure 1.5 Assertivité des managers QSE

Les résultats montrent qu'il n'y a pas de différence notable entre la population de référence et la population des managers QSE sur les 5 positions du positionnement grégaire.

- **Adaptabilité** : Sur quel mode mental les managers QSE fonctionnent-ils de manière privilégiée ?

En temps normal, c'est-à-dire hors de situations difficiles, les directeurs(trices) QSE sont :

- 19 % à privilégier le mode mental automatique (propice à l'expertise, la rigueur et la méthode) ;
- 24 % à privilégier le mode mental adaptatif (propice à l'agilité, la souplesse, la créativité) ;

- 57 % à fonctionner sur un mode entre deux.

Sous stress, on observe un revirement vers le mode mental automatique :

- 28 % vont privilégier ce mode automatique ;
- 13 % vont choisir le mode mental adaptatif ;
- 59 % vont être dans un fonctionnement entre deux.

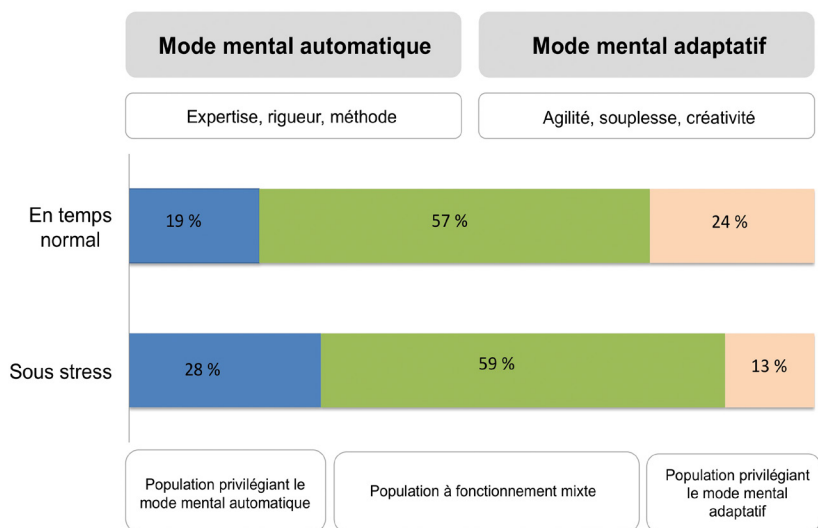


Figure 1.6 Adaptabilité des managers QSE

Cette dimension constitue un des axes d'amélioration pour les managers QSE : les situations de stress confinent la personne en mode automatique, alors que le mode adaptatif est le plus pertinent dans ce contexte. Différentes méthodes existent pour faire baisser le stress, depuis des exercices cognitifs jusqu'à des exercices comportementaux,

tels que des activités ordinaires (chant, yoga, marche...). Globalement, sortir du pilotage automatique pour mieux gérer son stress nécessite de savoir quel est son mode de gouvernance (quelles motivations ? quelles intolérances... ?), de prendre conscience de sa réaction inadaptée dans une situation de stress afin de pouvoir basculer en fonctionnement adaptatif, prendre du recul et trouver une solution nouvelle, inédite (voir figure 1.7).

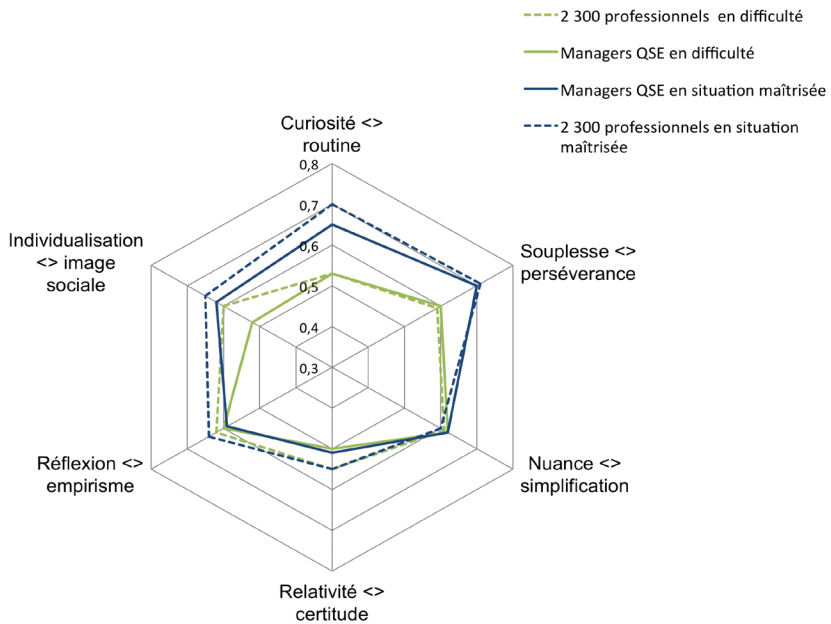


Figure 1.7 Les 6 dimensions de l'adaptabilité des managers QSE et d'une population de référence

Ce graphique présente les valeurs des 6 dimensions du mode adaptatif pour deux situations différentes, comparant les managers QSE *versus* les autres professionnels :

- le manager QSE en situation maîtrisée ou en difficulté (sous stress) ;
- la population de référence en situation maîtrisée ou en difficulté (sous stress).

La dimension « curiosité » chez les directeurs(trices) QSE est plus faible que celle de la population de référence, de même que la dimension « souplesse ». Cela est peut-être en lien avec le rôle du manager QSE qui consiste à mettre du cadre et à faire respecter les process.

Pour ce qui est des dimensions « nuance », « relativité » et « réflexion logique », on ne remarque pas de différence notable avec la population de référence.

En revanche, la dimension « individualisation » est relativement plus faible que pour la population de référence, tant en situation maîtrisée qu'en situation difficile. Cela signe une attente de reconnaissance plus forte chez la population des managers QSE que chez la population de référence.

Il semble donc que les managers QSE gagneraient à développer leur capacité à mobiliser leur mode mental adaptatif, afin de gérer avec une agilité renforcée le changement et le contexte de plus en plus instable dans lesquels évoluent les entreprises.

♦ **Quelques réactions des membres Parcours Croisés
suite à l'analyse de leur profil**

« Je me reconnais dans la facette de motivation du novateur, et je sais qu'une fois que j'ai trouvé une solution à un problème complexe, ça ne m'intéresse pas tellement de passer à la mise en œuvre, alors je choisis un bras droit qui a cette ressource-là, qui a du gestionnaire ! »

« Ce modèle permet de s'interroger sur son mode de fonctionnement et ses pratiques de façon concrète. »

« Quand ça va mal, je descends à l'atelier parler avec des "vraies gens", les aider à résoudre leurs problèmes, et ensuite, ça va mieux et je remonte ! »

« Cette approche va me conduire à apprendre à analyser "l'autre" en situation de travail, en complément de mon auto-analyse. »

« Les échanges qui découlent de la présentation des profils de motivation et des freins sont très fournis. »

« Mon plaisir à rendre service peut parfois m'empêcher de faire mon job. »

« J'ai beaucoup de plaisir dans la diversité de mon poste QSE – marketing, achats, communication – et quand j'en ai besoin, je me mets dans ma bulle. »

« J'aime analyser les résultats, pour comprendre. Cela m'arrive de faire une pause sur un article qui va m'apprendre quelque chose, même s'il n'y a pas de lien direct avec les problématiques que j'ai à régler dans mon quotidien professionnel. Ça me fait sortir des contraintes. »

« J'aime créer et conceptualiser, j'aime subir des audits, pour m'aligner avec l'expert. »

« J'aime être au contact des gens avec qui je me sens bien, j'aime transmettre, faire grandir. »

« Cela nous aide à améliorer nos situations professionnelles au quotidien. »

« Cela me donne des clés très utiles pour comprendre ce qui génère les attitudes. »

« C'est une grille de lecture passionnante, qui me donne des éclairages par rapport aux membres de mon équipe, et ça va me permettre de mieux négocier. »

« À la lecture des motivations et des freins, je me questionne : changer ou faire avec ? »

« Cela recadre les choses, rééquilibre mes ressentis, me donne des clés de lecture, et m'apporte de la sérénité. (...) au niveau professionnel cela me donne des clés pour résoudre des situations. »

« C'est réconfortant, une confirmation. Je retrouve ce que j'ai dit à tous les recruteurs. (...) Éclairant ! »

« La pleine conscience en audit, ça me parle ! C'est le rapport d'étonnement. »

« C'est très intéressant de se reconnaître. Je vois mes points réactifs à travailler. C'est aussi une lecture sur les autres qui me sera utile pour mon équipe. »

« J'aime échanger sur les idées et les stratégies, protéger mon équipe et établir la confiance. »

1.4 Méthode pour un changement de posture personnelle

Pour le directeur(trice) QSE, contribuer au changement de l'organisation peut donc souvent passer par un changement de posture³.

Comment faire en pratique ?

- Prendre conscience de la nécessité de la transformation :
 - observer l'évolution de l'environnement ;
 - s'adapter aux évolutions des contraintes de l'entreprise.
- Choisir les productions de valeur sur lesquelles l'entreprise souhaite se positionner.
- Co-construire le modèle de l'évolution de sa fonction.
- Déployer avec les parties prenantes.

Les facteurs clés de succès et les atouts pour réussir un changement de posture, identifiés par les membres des clubs Parcours Croisés lors de leurs différents travaux, sont :

- **Avoir envie de changer :**
 - en percevoir l'intérêt, pour soi et pour l'entreprise ;
 - être prêt à sortir de sa zone de confort ;
 - analyser les risques et les opportunités du changement.
- **Se connaître :**
 - se connecter à ses motivations primaires ;

3 Le club Ariane a travaillé plus particulièrement ce point, via l'intervention d'une comédienne et des jeux de rôles sur des situations quotidiennes, relues à la lumière de l'ANC avec Agnès Grisard.

- connaître ses freins et ses intolérances pour prendre du recul ;
- modifier sa perception, distinguer la valeur produite et les éléments personnels.
- **Affirmer sa légitimité :**
 - partager, séduire, valoriser et vendre son projet ;
 - élargir sa fonction vers la stratégie, innover ;
 - relever un challenge, donner une nouvelle orientation ;
 - être optimiste ;
 - aller parfois à l'encontre des autres ;
 - être force de proposition ;
 - former les bons interlocuteurs sur des thématiques données (nouveaux embauchés, réseau qualité) ;
 - faire preuve de courage et de ténacité.
- **Développer son ouverture :**
 - co-construire avec les autres fonctions ;
 - favoriser le dialogue, communiquer ;
 - écouter et reformuler ;
 - être patient(e), humble ;
 - faire faire, laisser faire, faciliter, accompagner ;
 - être un moteur pour l'équipe, l'image de la qualité, le cadre normatif ;
 - choisir des alliés, tisser un réseau.
- **Être méthodique... ou opportuniste !**
 - prioriser, choisir ses combats : ce que je veux réussir ;

- faire des bilans d'étape pour mesurer objectivement la progression ;
 - réussir le « coup d'essai » ;
 - attendre le bon moment pour proposer le changement ;
 - écouter ses intuitions et les tester rapidement ;
 - expérimenter (prendre des risques et s'accorder le droit à l'erreur).
- **Être au service de l'entreprise :**
- apporter de la méthode ;
 - aider à déterminer des indicateurs de performance (KPI⁴) en lien avec la stratégie ;
 - proposer un *benchmark* ;
 - aider à poser des problèmes (avant même la phase de résolution) ;
 - réaliser des diagnostics sur un thème donné, dans une logique SWOT⁵ ;
 - résoudre des problèmes, notamment liés aux interfaces.

À l'inverse, les freins identifiés par les membres des clubs Parcours Croisés sont :

- être trop rigide, mettre en place trop de procédures ;
- faire, plutôt que laisser faire en apportant outils et accompagnement ;
- vouloir tout valider ;
- manquer d'objectifs clairs ;

4 KPI : *Key Performance Indicator*.

5 SWOT : *Strengths/Forces, Weaknesses/Faiblesses, Opportunities/Opportunités, Threats/Menaces*.

- ne pas prioriser ou ne pas choisir d'actions ;
- le regard des autres, l'image « poussiéreuse » de la QSE ;
- le cadre normatif ;
- dans certains cas, le contexte de l'entreprise ;
- des craintes et appréhensions ;
- une certaine lassitude dans la fonction (manque d'énergie) ;
- le manque de capacité à se remettre en cause.

Il ressort des échanges dans les clubs que les atouts identifiés sont bien plus nombreux que les freins : les directeurs(trices) QSE de Parcours Croisés sont optimistes sur la transformation et l'avenir de leur fonction !

Le club Parcours Croisés Confluence (Lyon) a approfondi notamment un des axes de transformation de la fonction, centré autour du positionnement du directeur(trice) QSE comme un consultant interne.

1.5 Synthèse et questionnement

Quand une partie du cerveau a plaisir à explorer des possibles ou innover, une autre partie correspond au besoin de stabilité et de maîtrise. Les situations rencontrées font passer, plus ou moins facilement, d'une partie à l'autre.

Chaque individu présente une dominante naturelle. Pour certains, rentrer dans un cadre devient un effort, les situations trop maîtrisées deviennent de l'inconfort... Pour d'autres, le confort se trouve dans la maîtrise des choses, dans le perfectionnisme, changer devient alors une source de difficultés.

La capacité à s'adapter à la réalité qui se présente (une situation nouvelle, un changement, un imprévu...) résulte d'une capacité cognitive mobilisée au bon moment à prendre du recul, à sortir du pilotage automatique pour passer en pilotage adaptatif.

La fonction QSE n'est-elle pas justement à la charnière entre ces deux capacités ?

Elle encourage l'innovation, le changement, tout en s'employant à les canaliser et à développer la maîtrise des processus.

Le directeur(trice) QSE, ainsi que les membres de l'équipe QSE, doivent se sentir tout aussi confortables dans l'exploration de l'inconnu, la recherche de l'amélioration, la créativité, la résolution de problèmes que dans la maîtrise des pratiques et leur standardisation. C'est-à-dire être capable de se mettre en pilotage automatique ET en pilotage adaptatif « sur commande ».

2

La dimension RH de la QSE

Qu'en est-il d'un point de vue des ressources humaines ?⁶

Certains prétendent aujourd'hui que d'ici 10 ans, 65 % des métiers auront disparu. L'enjeu de la gestion des ressources humaines est donc de taille !

La fonction QSE sait, de par sa connaissance fine de l'entreprise, que les erreurs ont le plus souvent une origine humaine. C'est pour cela qu'elle s'emploie à améliorer sans cesse ce qui peut les prévenir et les corriger, *via* le système de management. Cependant, un système de management

6 Le club Opéra a approfondi ce thème, notamment à travers une intervention de Jean-Louis Prata, directeur innovation d'IME Conseil et ancien DRH.

fonctionne à plein quand les acteurs de l'entreprise se l'approprient et y apportent de l'intelligence, individuellement et collectivement.

Ainsi, comment permettre à l'entreprise de se développer dans une performance durable ? Le management métiers des équipes et des collaborateurs permet-il de relever ce défi ? Et si le développement et le management des compétences devenaient une clé de la performance durable ? Comment préparer aujourd'hui les compétences des équipes pour les métiers de demain ?

Qu'en est-il du point de vue QSE ?

La fonction QSE est-elle déjà partie prenante d'un développement des compétences individuelles et collectives ? Comment, en partenaire de la stratégie et coach de l'entreprise, contribuer au management des compétences de l'entreprise ?

Ces problématiques étant posées, nous articulons les réflexions selon deux axes :

- Qu'est-ce que la DRH peut apporter à la QSE ?
- Qu'est-ce que la QSE peut apporter à la DRH ?

2.1 Les profils QSE vus par la RH

Faut-il recruter un(e) expert(e) « tout fait », prêt à délivrer ses compétences acquises ailleurs, pour autant qu'elle(il) ait l'aptitude et la motivation pour les délivrer dans le contexte, l'organisation et la culture de l'entreprise qu'elle(il) rejoint ? Il s'agit alors d'une gestion statique des RH : la stratégie est orientée vers des personnes expertes de la QSE, qui occupent cette fonction durant de nombreuses années.

L'autre option consiste à recruter des profils qui vont d'abord savoir s'adapter, qui monteront en compétences, et qui sauront par la suite évoluer avec l'entreprise : c'est une gestion dynamique des RH ou « QSE 2.0 ». La stratégie RH est alors d'adopter une rotation des acteurs de la QSE, obtenue grâce à l'intégration, au sein du parcours de développement des talents professionnels, d'un passage par le service QSE. Un collaborateur ou manager passé par la fonction QSE en comprend les enjeux et devient ensuite promoteur de ce qu'il a vécu et appris.

Selon cette seconde stratégie, comment convaincre la DRH d'inclure le service QSE dans le parcours de développement des talents, des profils à hauts potentiels ?

2.1.1 Métier, compétences, aptitudes... de quoi parle-t-on ?

Parler de métiers et de compétences renvoie à des termes proches (aptitude, motivation, talent), souvent employés de façon indifférenciée, dont il convient de préciser la portée et le sens.

Un **métier** est une classification historique de compétences et d'activités, utilisée par une entreprise ou un secteur d'activité. La notion de métier, à la connotation statutaire, a toute sa pertinence dans un univers stable.

Que devient le métier, attaché à un ensemble d'activités, dans un monde en rupture, qui nécessite de redéfinir toutes les activités ? Travailler sur les **compétences** permet de sortir du cadre rigide défini par les métiers et donne de la souplesse pour faire évoluer l'organisation.

Acquérir une compétence nécessite des **aptitudes** (un potentiel, des capacités) et une **motivation**. Sans aptitude, la personne, même motivée, n'a pas les prérequis pour réussir, tandis que sans motivation, la personne la plus compétente qu'il soit possible d'imaginer aura une faible productivité.

Le **talent** se situe souvent entre compétence et aptitude comme étant le domaine d'excellence d'une personne, c'est-à-dire ce qu'elle fait naturellement bien, sans effort, sans être toujours consciente de ses talents.

Un exemple de différenciation compétence-aptitude : la dynamique d'apprentissage de l'École 42, l'école gratuite de Xavier Niel

- > Elle ne recrute pas sur des compétences mais sur des aptitudes, comme l'aptitude à s'engager, à coopérer, à résister à des exigences.
- > Elle ne repose pas sur une transmission descendante de savoirs, de sachants vers des non-sachants, mais sur un développement de compétences par des non-sachants, travaillant ensemble pour acquérir les savoirs et compétences requis pour une tâche.
- > Elle ne forme pas à un métier, mais apprend le travail en mode projet comme méthode individuelle et collective de développement de compétences.

2.1.2 Une gestion dynamique des ressources QSE

Dans un contexte changeant, l'expertise est certes intéressante, mais pas nécessairement suffisante.

Elle pourrait même constituer un frein au changement et à la promotion de la QSE au sein de l'entreprise.

Comme cela a été synthétisé dans les ouvrages précédents⁷, les compétences du directeur(trice) QSE sont multiples :

- Il s'agit d'une part, de compétences d'expertise, de savoirs, dans plusieurs champs, notamment : la qualité, la sécurité et l'environnement.
- D'autre part, de *soft skills*, de compétences relationnelles, de savoir-être : capacité d'animation du changement, de pédagogie, d'agilité, d'adaptabilité...

Afin de développer et promouvoir ces talents au sein d'une structure, il peut être pertinent de faire cheminer les personnes à potentiel par les différents services de l'entreprise, dont la fonction QSE. Ainsi, ces personnes s'imprègnent, pendant un à trois ans, de la culture QSE de l'entreprise ou de l'organisation, puis la transfèrent dans les autres services où elles sont amenées à évoluer. Arrivées à une fonction du CODIR ou à la direction générale, elles auront une vision globale de l'organisation imprégnée de l'approche QSE.

D'autre part, la QSE bénéficie également de ces regards croisés qui apportent, au sein du service QSE, leur vision des autres services qu'ils ont parcourus.

Cette mobilité interne permet de renforcer la transversalité de la QSE et sa légitimité au sein de l'organisation ainsi que de capitaliser et de développer les talents.

7 *Capital confiance et performance durable : à qui confier les clés ?*, AFNOR Compétences & AFNOR Éditions, 2014 et *Évaluez votre fonction QSE. De « gardien de conformité » à « business partner »...* *Quels indicateurs de performance retenir ?*, AFNOR Compétences & AFNOR Éditions, 2015.

2.2 La QSE, une alliée fort utile de la DRH

Travaillant sur les processus et le fonctionnement transverse de l'entreprise, la QSE observe, en action, les compétences et savoir-être des acteurs des différents métiers et fonctions.

2.2.1 QSE et développement des compétences

La fonction QSE contribue à l'acquisition et à l'évolution de compétences transverses aux métiers, et cela à plusieurs niveaux :

- en faisant intégrer dans les matrices de compétences de l'entreprise des savoir-être clés : capacité à travailler en équipe, à prendre en compte l'intérêt collectif... ;
- en partageant sa capacité à adopter une logique processus ;
- en identifiant des points d'amélioration de compétences (les facteurs humains à l'origine de la non-qualité) et en construisant les chemins d'amélioration ;
- en suscitant l'analyse, la formalisation et la diffusion des savoir-faire et retours d'expériences des équipes ;
- en animant le *Knowledge Management* ;
- en impliquant les acteurs dans un pilotage collectif des processus ;
- en étant motrice de l'animation du pilotage des processus si besoin ;
- en contribuant au développement d'une compétence de management stratégique, particulièrement pour le

management intermédiaire, quand la QSE challenge les processus, les priorités et les actions dans la perspective de la stratégie de l'entreprise.

Au final, la démarche d'amélioration que porte la QSE et sa vision globale des processus de l'entreprise donnent du sens au développement des compétences, éclairent sur les ressources existantes et les besoins et permettent de faire inclure des compétences transversales dans tous les métiers de l'entreprise.

Elle apporte une vision distancée pour co-construire la politique de développement des talents avec la DRH. Ce regard spécifique est particulièrement utile pour travailler sur le plan de formation. Par exemple, le manager QSE peut détecter un besoin de développement des compétences des chefs de projet, et ainsi identifier un besoin en formation pour une population qui peut être répartie dans plusieurs services.

Le directeur(trice) QSE pourrait également être partie prenante du recrutement, voire de l'évaluation des compétences, lors de la revue de processus RH (voir p. 42 et 43).

2.2.2 QSE et qualité de vie au travail

Un autre pan des responsabilités de la DRH d'une structure est la prévention des risques psychosociaux (RPS), ou encore le développement de la qualité de vie au travail (QVT).

Selon la vision RPS, une analyse est faite de l'existant, qui conduit à des plans d'action sur trois niveaux de prévention : guérir, protéger, éviter. Selon la vision QVT, on cherche à atteindre les conditions d'un bien-être qui conduit à la performance.

Les risques psychosociaux (RPS) représentent un ensemble de freins à la performance de l'organisation (risques socio-organisationnels) et des individus. Outre les obligations légales de prise en compte des RPS, les entreprises ont tout intérêt à limiter les coûts cachés induits : absentéisme fort, *turnover* important, baisse de la productivité, dégradation de la santé⁸ des salariés, ou encore détérioration de l'image auprès des clients. Le retour sur investissement d'une politique de prévention des RPS est estimé à 220 % par salarié et par an⁹. Les facteurs clés du succès d'une politique de prévention des RPS sont :

- **L'implication des managers** au cœur du dispositif, tant dans leur rôle de détection que dans celui d'impulsion du changement. Cela passe par des actions permettant de limiter les risques de RPS chez les managers eux-mêmes, en leur donnant les moyens de gérer leur stress, celui de leurs équipes, et de favoriser durablement le bien-être au travail.
- **L'identification des facteurs** de risques sociaux qui pèsent sur l'efficacité organisationnelle et la santé mentale des salariés au travail.

Ces questions se situent à l'intersection des :

- facteurs individuels ;

8 « La santé est une dynamique de construction du bien-être physique, psychique et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. La santé au travail se joue lors de la conception du travail et de son organisation. La mise en place d'environnements favorables dans l'entreprise contribue positivement à cette dynamique utile à sa performance. » Source : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

9 Rapport de recherche *Rendement de la prévention : calcul du ratio coût-bénéfices de l'investissement dans la sécurité et la santé en entreprise*, Association internationale de la sécurité sociale, Genève, 2011, www.issa.int.

- facteurs organisationnels ;
- facteurs managériaux ou relationnels.

Le directeur(trice) QSE peut intervenir sur la qualité de vie au travail, notamment à travers deux dimensions :

- Par sa vision transversale et sa connaissance fine des processus, il lui est possible de détecter un mal-être individuel au travail, de questionner la cohérence de la fonction de cette personne, la cohérence de l'organisation, des interfaces, et de mettre à jour les éléments du système qui contribuent à cette situation négative, puis de faire des propositions de changement.
- Globalement, le travail sur la fluidification des processus, la bonne coordination des interfaces, les actions préventives des dysfonctionnements, l'amélioration de la satisfaction clients ou la prise en charge des réclamations pour une gestion optimale sont des aspects qui permettent de diminuer le niveau de stress et de tensions dans l'entreprise, et donc, individuellement, d'améliorer la qualité de vie de chacun dans son poste.

Ainsi, lorsque ce n'est pas le cas dans leur organisation, les managers QSE devraient demander à être intégrés aux démarches de prévention des risques psychosociaux et de développement de la qualité de vie au travail.

Ils sont légitimes puisqu'ils disposent des leviers d'action pour apporter des solutions structurelles aux situations de mal-être individuel des collaborateurs.

Ce travail, de concert avec la RH, permettrait aussi à la QSE d'améliorer son image en interne, de sortir de la vision « contrôle » que beaucoup de collaborateurs lui attribuent et

de renforcer la visibilité de ses actions « d'accompagnement bienveillant » et de démarche de progrès, qui, bien qu'au cœur de son rôle, ne sont pas toujours bien identifiées.

Comment, en tant que manager QSE, œuvrer à la prévention des RPS, ou à la mise en place d'une politique de QVT ?

Nous proposons de partager quelques apports du modèle biosystémique¹⁰, comme l'a fait Jean-Louis Prata à l'occasion d'une réunion du club Opéra.

2.3 Concevoir une organisation compatible avec le fonctionnement des individus¹¹

Le modèle biosystémique¹⁰ consiste à analyser une organisation et à définir les caractéristiques qu'elle doit posséder pour être compatible avec l'humain et pour éviter les dysfonctionnements, garantir la cohérence des processus, des rôles, des responsabilités... au service de la performance individuelle et collective.

Cette démarche se distingue du « casting » qui définit les caractéristiques particulières (compétences, personnalité) d'un individu pour un poste.

10 Le modèle biosystémique est développé par IME Conseil.

11 Cette partie est largement appuyée sur l'intervention de Jean-Louis Prata, dans le club Opéra.

2.3.1 Les principaux apports de la biosystémique

Une facette de la biosystémique repose sur une analyse du temps de travail appuyée sur trois moments : l'amont d'une tâche (acquisition ou *input* ou amont), la réalisation de la tâche elle-même – le cœur de fonction – et l'aval de la tâche (transmission du résultat ou *output* ou aval).

Dans un système cohérent, l'individu se concentre en priorité sur son cœur de fonction. Dans le cas contraire, si les phases amont ou aval sont disproportionnées, c'est le signe d'une incohérence dans le poste concerné : le responsable de la tâche dispose-t-il des bons moyens ? La tâche ne devrait-elle pas être attribuée à un autre acteur pour qui elle serait moins coûteuse – en temps ou en charge – à réaliser ?

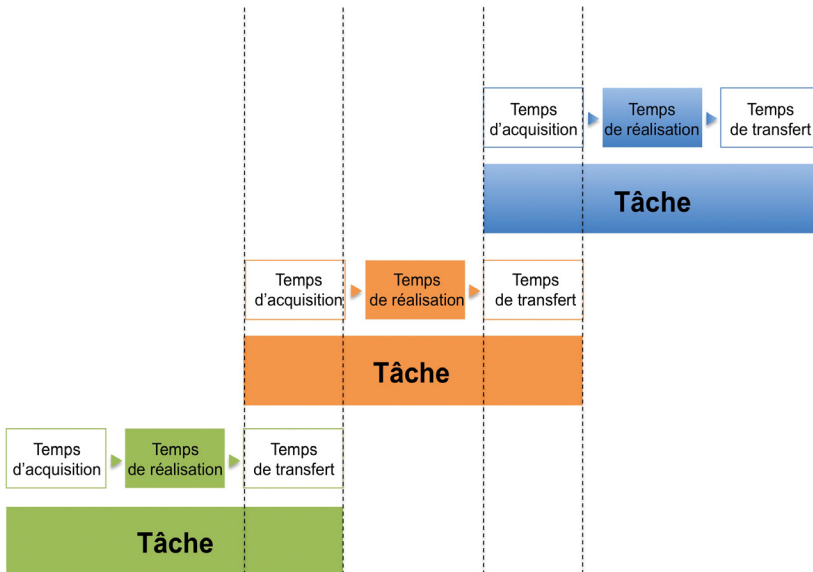


Figure 2.1 Schéma du processus de réalisation de plusieurs tâches

Cette analyse permet d'éviter les pertes de temps, de talent et d'énergie. Elle est porteuse de sens pour l'individu et accroît l'efficacité de l'organisation.

La parfaite maîtrise des processus par le directeur(trice) QSE et ses équipes constitue un point fort pour intervenir sur ces améliorations, et se positionner comme le « champion des salariés », facilitateur d'une meilleure valorisation de leurs compétences, pour recentrer chaque fonction de l'entreprise sur son cœur de métier et fluidifier les interfaces.

2.3.2 Aligner pouvoirs-responsabilités et moyens-exigences

Que faire pour développer la responsabilité et la proactivité des acteurs ?

À tous les niveaux d'une organisation, aligner les « pouvoirs de faire » avec la responsabilité des résultats est une démarche essentielle pour éviter l'émergence de tensions ou de comportements peu adaptés dans l'entreprise, et ainsi améliorer la performance collective et individuelle.

Le schéma ci-après (voir figure 2.2) illustre les incohérences possibles entre pouvoir et responsabilités, et les conséquences qui en résultent.

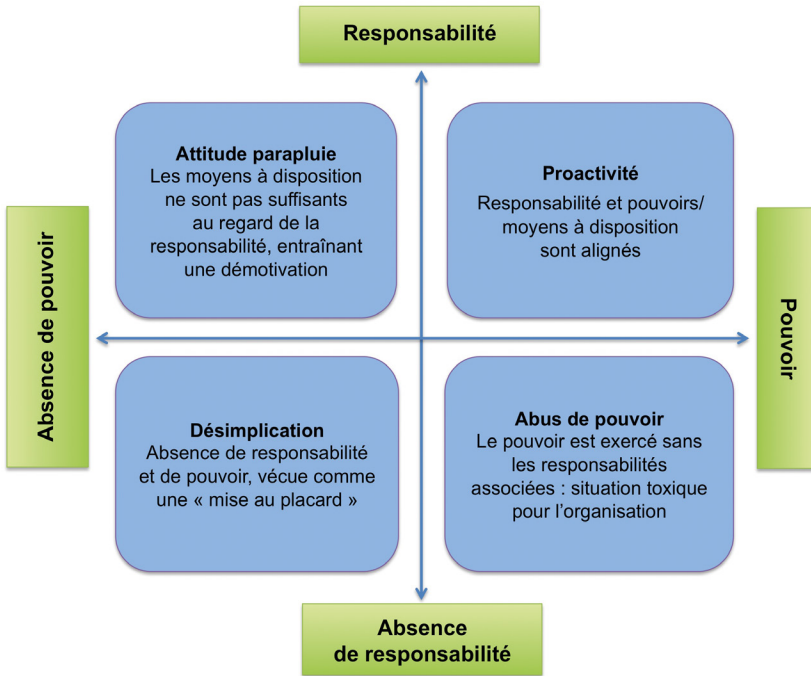


Figure 2.2 Les situations de la boucle pouvoir-responsabilité

Il est également important de veiller au bon équilibre « moyens-exigences ». Une exigence forte avec des moyens réduits crée un déséquilibre et une situation stressante, elle aussi propice à l'émergence de conflits, de phénomènes de démotivation ou encore de résistance au changement.

2.3.3 Le contrôle par un tiers évaluateur bienveillant, une source de progrès

Le contrôle est un élément essentiel de toute démarche de progrès, c'est pourquoi il ne doit pas être synonyme d'un risque de sanction, mais au contraire, il doit être positionné comme un révélateur des marges d'amélioration.

L'efficacité du contrôle nécessite une dissociation des positions de « juge » et « partie » : il convient donc d'éviter l'autocontrôle. Pourtant, le contrôle par un tiers est souvent difficile à accepter. Notamment lorsqu'il est exercé par la hiérarchie, le contrôle est peut-être vécu comme de la surveillance, engendrant de la défiance. Légitime dans ce rôle de contrôle, la fonction QSE peut alors se positionner comme un facilitateur de changement et de progrès, en adoptant, notamment lors des audits, une posture d'accompagnement et de tiers évaluateur neutre et bienveillant.

2.3.4 Diffusion de l'information : trouver le bon équilibre entre fluidité, agilité et rigueur

Lorsque l'information circule librement entre l'individu et le système (boucle de bonification de l'information ouverte), il est en capacité de s'améliorer, d'apprendre sans danger et d'être force de proposition. Pour l'organisation, c'est un gage de qualité, de progrès dans la production et les processus. Cela développe également le *Knowledge Management*, et évite la perte d'informations en cas de départ d'un collaborateur.

Une boucle de bonification de l'information ouverte améliore donc la qualité de façon durable, l'implication, la confiance en soi et développe ainsi les compétences internes.

Que faire pour garantir un retour d'information efficace ?

- Favoriser le mode réseau, la circulation transversale des informations, l'accès à tous, l'Intranet, l'utilisation large de l'information...
- Créer des « circuits bis » de remontée de l'information (services qualité, de réclamation client, recherche et développement...)
- Ouvrir une « boîte à observations, questions et idées » (indépendamment de la hiérarchie directe)

La fonction QSE, grâce à sa neutralité et sa vision transverse, a un rôle à jouer auprès des managers pour accompagner le développement de bonnes pratiques de diffusion de l'information.

Parallèlement, il appartient au manager QSE, en fonction de son organisation et de la culture d'entreprise, de trouver le bon équilibre entre souplesse et rigueur : quelle juste formalisation pour partager un socle commun d'informations suffisamment solide, sans bloquer les possibilités d'adaptation face à une réalité changeante ? Où placer le curseur pour un bon fonctionnement de l'organisation, tout en laissant aux collaborateurs la liberté d'appréciation nécessaire à l'agilité de cette même organisation ?

L'articulation entre des « métarègles », cadre de référence de l'entreprise, et le degré de détails adapté à la maîtrise des risques doit ainsi guider le manager QSE dans sa réflexion et ses arbitrages.

2.4 La question de la reconnaissance

La question de la reconnaissance aurait pu être placée dans plusieurs chapitres de cet ouvrage : elle est un aspect de motivation, est liée à la dimension RH de la QSE, à la mobilisation des équipes comme des parties prenantes internes... Le choix a été fait de traiter cette question ici.

Si l'identification des compétences et des savoir-faire est aujourd'hui plutôt bien réalisée, il s'avère plus difficile de procéder à l'évaluation et à la reconnaissance des comportements et savoir-être. Plusieurs difficultés semblent en cause :

- **L'adoption de critères mesurables** : les comportements et savoir-être contribuent très largement au succès d'une équipe. Pourtant, faute de critères, ils sont rarement mesurés. Il est donc essentiel de développer des indicateurs pour les évaluer et encourager la reproduction de comportements positifs pour la performance de l'organisation.
- **L'importance donnée à la performance vs le comportement** : il est naturel pour un manager de reconnaître la performance des résultats d'un individu, mais les aspects liés au comportement sont souvent occultés. La reconnaissance des comportements est un élément clé de la transformation de l'entreprise.
- **Les possibilités d'évolution individuelle** : il s'avère parfois difficile de projeter les collaborateurs, pour leur évolution, sur de nouveaux postes ou des postes à créer. L'entreprise risque alors soit de perdre un talent, soit de faire évoluer un collaborateur qui n'a pas les compétences requises ou les motivations nécessaires vers un poste de manager, parfois vu comme seule promotion possible.

Le développement des compétences, comme le recrutement, l'évaluation ou la promotion, méritent d'être gérés comme des processus clés de l'entreprise. Seul leur contrôle permettra de mettre en évidence les erreurs ou insuffisances au regard de la stratégie de l'entreprise.

Un rapprochement de la QSE et des RH permettrait d'assurer une meilleure gestion des compétences et de développer les indicateurs associés pour un devenir de l'entreprise plus serein. Ainsi, le directeur(trice) QSE devient un partenaire stratégique incontournable de la direction générale.

Témoignage d'une chasseuse de têtes

Caroline Renoux, fondatrice de Birdeo¹¹, interviewée par Jean Louis Prata, directeur innovation de l'IME et ancien DRH.

Quelles sont les qualités essentielles d'un manager QSE ?

Le manager QSE doit être capable de fédérer, convaincre, trouver des nouvelles solutions, faire adhérer, embarquer, produire de la valeur ajoutée (produire beaucoup avec peu de moyens), être imaginatif, agir avec les parties prenantes internes et externes.

Miroir mon beau miroir, qui êtes-vous les QSE ?

Les personnalités QSE sont plus fréquemment tournées vers la relation à l'autre, la complexité, et présentent une bonne adaptabilité.

.....

12 Birdeo est un cabinet de chasseur de têtes, spécialiste des fonctions QSE et RSE, positionné sur le développement durable et l'environnement.

Comment les directions générales des entreprises considèrent-elles la QSE ?

Nous constatons, à l'heure actuelle, deux lames de fond : l'une digitale, dans laquelle les entreprises s'engagent, l'autre autour du développement durable et la RSE. C'est un bon moteur qui nous semble porteur aujourd'hui.

Quels sont les points communs et les différences entre un manager QSE et un manager RSE ?

Les QSE sont plus rigoureux, les RSE ont des capacités de prospective développées. Il nous arrive souvent de recruter des responsables QSE pour des postes RSE, ou pour compléter des équipes RSE.

Quelles sont les évolutions des missions QSE ?

Dans le cadre de nos missions, nous observons une tendance vers plus d'environnement et vers l'économie circulaire, poussées par la loi de transition énergétique.

Quelles sont les compétences spécifiques des managers QSE ?

Les managers QSE doivent avoir une forte capacité à fédérer, à chercher les bonnes compétences, sans être spécialistes de tous les domaines qualité, sécurité, environnement. On constate des évolutions dans le temps des tendances de recrutement, entre des « têtes bien pleines » – les connaissances rassurent – et des « têtes bien faites » – capables d'analyser, de réfléchir. Aujourd'hui, la tendance est de retour vers les « têtes bien faites », ou encore la valorisation des *soft skills*, dans les attitudes telles que fédérer, communiquer, analyser.

On note peu de profils « solidaires » parmi les managers QSE, cela constitue-t-il un frein pour aller vers la RSE ?

On retrouve les personnes avec une facette de motivation en « solidaire » plutôt dans des associations, elles sont

engagées, militantes. Elles ont peu d'appétence pour démontrer leur action en permanence, ce qui fait partie du rôle du manager QSE.

Les tempéraments masculins et féminins ont-ils une incidence dans la fonction QSE ?

Les dynamiques de motivations de l'ANC ne sont pas sexuées. Cela dit, la dimension culturelle attribue plus facilement des fonctions à un sexe. Dans l'étude annuelle de Birdeo¹³ sur les nouveaux enjeux sociétaux, la RSE est portée par 2/3 de femmes et 1/3 d'hommes, ingénieurs pour 2/3. Par ailleurs, si les salaires des femmes sont inférieurs de 20 % dans l'ensemble, nos statistiques indiquent que l'écart est quasi nul sur les fonctions QSE-RSE.

Quelles différences notez-vous à l'international ?

L'Europe est la plus avancée en termes de professionnalisation de la RSE et du développement durable, y compris la France. En Asie, l'environnement est en développement. Les différents scandales touchant les droits de l'Homme et la loi française sur le devoir de vigilance sont porteurs. Aux États-Unis et en Amérique du Sud, nous notons très peu d'actions RSE.

Quels sont les réels besoins des dirigeants ?

Ne souhaitent-ils pas uniquement redorer leur image ?

Les dirigeants ont une vraie envie d'améliorer les performances des entreprises. Cela est bien sûr lié à la personnalité du dirigeant et accentué par la réglementation qui évolue. Il devient plus difficile de faire du *greenwashing*, la société civile est très informée via les réseaux sociaux. Nous notons des entreprises qui refusent de communiquer sur leurs actions RSE par crainte d'être taxées de *greenwashing*.

13 Étude réalisée pour *L'Express* sur les grilles de salaires de 50 métiers dédiés à l'environnement, la RSE, l'économie sociale et solidaire, l'innovation sociale... effectuée à partir des bases de données de Birdeo. L'étude citée ici est celle de 2016.

2.5 Synthèse : le directeur(trice) QSE, une contribution forte dans la gestion des ressources humaines

Le manager QSE a d'une part une vision transversale de l'entreprise et d'autre part, une absence de relation hiérarchique avec la plupart des services, départements ou directions de l'entreprise. Il a donc un rôle clé dans la circulation de l'information.

Par ailleurs, sa vision fine, étayée par les audits internes, et la connaissance des processus, lui permettent de cibler les problématiques de cœur de fonction, les incohérences entre pouvoir et responsabilité, et de faire des propositions constructives de résolution.

Ainsi, le directeur(trice) QSE est un véritable atout pour la DRH : il peut accompagner la mise en place d'une politique de qualité de vie au travail, la gestion des compétences et contribuer à la performance des RH tout comme au bien-être au sein de l'organisation.

3

Équipe QSE : obtenir l'adhésion, le « *onboarding* »

3.1 Complicé, le changement ?

Le changement est aujourd'hui partout, et l'adaptation de l'entreprise est un enjeu permanent. Alors comment, dans des processus de changement, amener des individus à travailler ensemble, à intégrer le changement plutôt que de lutter contre ? Comment amener son équipe QSE à monter à bord du changement ?

Les freins au *onboarding* sont de natures multiples. Il existe deux axes de travail pour les assouplir et les lever :

- l'axe individuel ;
- l'axe collectif.

3.1.1 Dimension individuelle face au changement

Comme vu précédemment, l'appétence au changement est loin d'être une évidence. Des conditions préalables sont requises pour que le changement se réalise, au-delà des résistances liées aux habitudes et aux apprentissages. Une difficulté majeure du *onboarding* est celle des réactivités et des intolérances individuelles.

L'axe individuel a été décrit au point 1.2, p. 3. Une autre difficulté, mentionnée plus haut, est celle de la double posture des acteurs de la fonction QSE : à la fois experts qualité, sécurité, environnement, voire encore porteurs d'autres dimensions de l'entreprise, et également coachs ou facilitateurs pour avancer sur les points soulevés par l'expertise et mettre en œuvre l'amélioration continue.

3.1.2 Dimension collective face au changement

La dimension collective est également un frein au changement. Un individu peut être persuadé que le changement est bon, il pourra néanmoins être freiné par le comportement du groupe. Des expériences en psychologie sociale démontrent qu'il n'est pas si simple de se démarquer. Spontanément, l'individu se conforme à l'avis ou au comportement du groupe. Difficile donc de porter une idée novatrice !

Nous verrons également, ci-après, comment mobiliser une équipe *via* l'intelligence collective.

3.2 L'intelligence collective pour mobiliser une équipe

Comment faire pour qu'un groupe soit plus efficace qu'une somme d'individus ? Comment faire naître l'intelligence collective au sein d'une équipe composée de personnes diverses ?

> Les clubs ont expérimenté, lors de l'événement *Parcours Croisés* d'avril 2015, la mobilisation de l'intelligence collective à travers la musique. Le Quatuor Annesci a montré grâce à la synergie des individualités et des complémentarités que le collectif était plus fort que la somme stricte de chaque instrument.

Pour les psychologues sociaux¹⁴, les facteurs suivants influent :

– La nature des tâches :

- **Additives** : les contributions individuelles s'ajoutent, et le rendement du groupe est supérieur au rendement du meilleur des membres. Exemple : la musique collective.
- **Compensatoires** : la moyenne des contributions dépasse le rendement d'une partie des membres. Exemple : le recrutement d'une personne.

.....
 14 Recherches d'Anita Wooley, université Carnegie-Melle de Pittsburg, USA.

- **Disjointes** : le résultat peut dépendre de la réponse du membre le plus compétent. Exemple : un défi mathématique.
- **Conjointes** : le résultat dépend de l'union des efforts, y compris de celui du membre le moins compétent. Exemple : une course de relais.
- **La composition de l'équipe** :
 - **La diversité des profils** est essentielle, que ce soit en termes de compétences, *soft skills* et *hard skills*, de caractéristiques sociodémographiques (âge, sexe, origine culturelle, langue...), ou encore de traits de personnalité. L'efficacité est maximale avec une hétérogénéité intermédiaire à l'origine de créativité et d'innovation, ni trop forte (risque de difficultés de communication, de conflits) ni trop restreinte (risque de monopensée).
 - **La proportion de femmes présentes** : cela est vraisemblablement dû à une sensibilité sociale généralement plus élevée chez les femmes.
 - **La métacognition collective ou connaissance des compétences des autres** : connaître l'expertise de l'autre est un véritable appui comme l'illustrent certains jeux en équipe du type Bang, Chabadabada, Taboo, Pictionary. On s'appuie sur ce que savent les membres de son équipe, mais aussi sur ce que savent ceux de l'équipe adverse, pour construire sa stratégie.
 - **La mémoire transactive**, développée par l'habitude de travailler ensemble. Elle développe la spécialisation de chaque membre de l'équipe, une meilleure coordination et une plus grande confiance. Cette mémoire transactive est favorisée par les personnalités assertives.

- La taille du groupe.

Les règles de fonctionnement favorables à l'émergence de l'intelligence collective sont :

- de nombreux tours de parole ;
- une communication décentralisée (chacun peut s'exprimer, la discussion n'est pas accaparée par un faible nombre de personnes) ;
- des espaces de communication informelle, qui favorisent la construction d'une culture commune.

En fonction de la nature des tâches, les niveaux de coordination et d'interdépendance sont différents.

3.3 Les bonnes pratiques du changement

Pour obtenir le « *onboarding* », les bonnes pratiques de la conduite du changement sont : être humain et solidaire, accorder de la reconnaissance, co-construire et partager avec les collaborateurs, donner de la visibilité sur les objectifs, manager la performance individuelle et collective, mesurer les résultats. La posture ouverte et adaptable est également un point clé pour obtenir l'adhésion.

3.3.1 Coach vs expert

Les membres Parcours Croisés se sont questionnés sur les postures « coach vs expert ».

Tableau 3.1 Les différentes postures « coach vs expert »

Le manager QSE en posture d'expert	Le manager QSE en posture de coach
<ul style="list-style-type: none"> - Il analyse l'état des lieux et remonte les problèmes. - Quand il apporte des mauvaises nouvelles, il est vu comme un sanctionneur. - L'expert est gardien de la méthode, impose des procédures, ce qui n'est pas toujours bien perçu. - Il existe des limites de responsabilité du QSE vis-à-vis des processus. Cependant, il a parfois tendance à se substituer au responsable. - Il peut lui arriver de s'appuyer sur sa connaissance du référentiel pour imposer des méthodes, sans s'attarder sur la bonne compréhension de leur raison d'être par l'interlocuteur concerné, et ainsi, de le déresponsabiliser. - Il lui arrive de jargonner. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il entraîne, accompagne, pose des questions, fait émerger des idées, propose des méthodologies, écoute, recherche le consensus, valorise, tend la main. - Il sait qu'un changement de posture permet de retourner la situation, de devenir catalyseur du changement, de motiver. - Il fait ressortir les compétences et expertises des autres. - Il a une vision transversale. - Il sait s'adapter aux interlocuteurs, quels que soient la hiérarchie, la fonction ou le métier. - Il est curieux de ce qui se cache derrière une non-conformité. - Il fait prendre conscience des indicateurs pertinents et factuels. - Il sait constituer des groupes de réflexion avec les participants pertinents par rapport aux enjeux.

Tableau 3.1 Les différentes postures « coach vs expert » (suite)

Le manager QSE en posture d'expert	Le manager QSE en posture de coach
<ul style="list-style-type: none"> - Il peut être vu comme ne parlant que de problèmes, voire comme pessimiste. - Son sérieux peut le faire percevoir comme négatif, sa rigueur comme donneur d'ordre imposant ses méthodes et procédures. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il sait simplifier. - Il cultive le détachement. - Il ne se sent pas personnellement responsable de la non-conformité. - Il recherche les facteurs explicatifs. - Il a une approche positive. - Il sait hiérarchiser les impacts, la criticité. - Il fait preuve de courage. - Il reste factuel et pragmatique. - Il sait mettre du fun !

3.3.2 Mieux se connaître pour dépasser les difficultés

Dans ces « *verbatim* », on perçoit le risque de perception négative associée à une fonction de « gardien de conformité », mais également toute la capacité de distanciation des directeurs(trices) QSE, et la richesse qu'apporte la posture de coach. Elle permet une véritable prise de recul, bénéfique au développement de la légitimité du directeur(trice) QSE.

Pour reprendre les termes utilisés par les membres des clubs Parcours Croisés, en exercice de sa fonction QSE :

- **Lorsque le manager ne se sent pas légitime**, il y a fort à parier qu'une valeur, une intolérance est touchée. Son système interne l'informe qu'il y a un décalage entre ce qu'il croit et ce que son environnement lui renvoie. Cet inconfort est une invitation à creuser à cet endroit, pour gagner en liberté et en bien-être.
- **Lorsqu'il se sent légitime**, il est en adéquation avec son environnement, et sa pertinence de manager QSE est renforcée ! Cela est en outre corrélé avec l'efficacité de ses actions.

Les rencontres des clubs Parcours Croisés, par les échanges qu'elles permettent, vont aussi dans le sens d'une levée des freins individuels. En effet, comparer ses idées à celles d'autres personnes ayant la même fonction les conforte ! Et ce qui peut paraître totalement décalé de la part d'un manager QSE, seul représentant de cette fonction en entreprise, pourra être perçu comme tout à fait normal au sein d'un club Parcours Croisés avec ses pairs, et ainsi encourager à la promotion de ces innovations.

3.4 Méthodologie d'accompagnement du changement

Une des clés de réussite de l'accompagnement au changement est l'anticipation. Cette méthodologie propose des étapes concrètes.

1. **Définir sa stratégie** : se donner un cap, une vision pour visualiser de façon concrète l'objectif à atteindre, la voie à suivre, tout en restant en mode adaptatif !
2. **Cartographier les acteurs** : prendre le temps de réaliser une carte des acteurs de son entourage pour bien voir le jeu de chacun autour des axes : alliés/opposants et pouvoir d'influence, tel que le montre le schéma ci-après (voir figure 3.1), proposé par Daniel Blaie, animateur Parcours Croisés du club En Nord¹⁵ et ancien directeur qualité, sécurité, environnement et gestion des risques chez Danone Produits Frais.

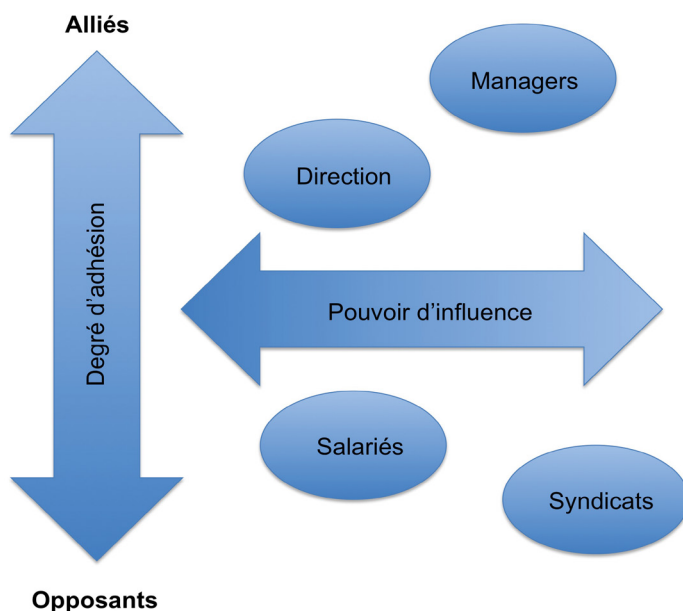


Figure 3.1 Exemple de cartographie des acteurs du changement

15 Club de Lille.

Une fois ce travail effectué, il est possible de s'appuyer sur les alliés tout en prenant en compte les objections des opposants.

3. **S'inscrire dans le temps** : faire adhérer prend du temps. Il faut souvent un grand nombre d'actions aux objectifs facilement atteignables, les « *quick wins* », engendrant un niveau de changement limité, avant d'obtenir une évolution majeure et pouvoir accélérer l'acceptation du changement et la transformation de l'organisation.

Cet effet de levier tardif doit être pris en compte pour ne pas se décourager. Le temps est un allié ! Les résultats viennent progressivement.

4. **S'appuyer sur des outils connus** : la roue de Deming (voir figure 3.2 ci-après), bien connue des managers QSE, permet de déployer une stratégie d'action, notamment lorsqu'elle est complétée par l'exploitation des retours d'expériences :

- *plan* : prévoir ;
- *do* : agir, faire ;
- *check* : vérifier les succès ;
- *act* : en prendre acte et féliciter les acteurs ;
- *experience* : penser à la cale qui évite de reculer !

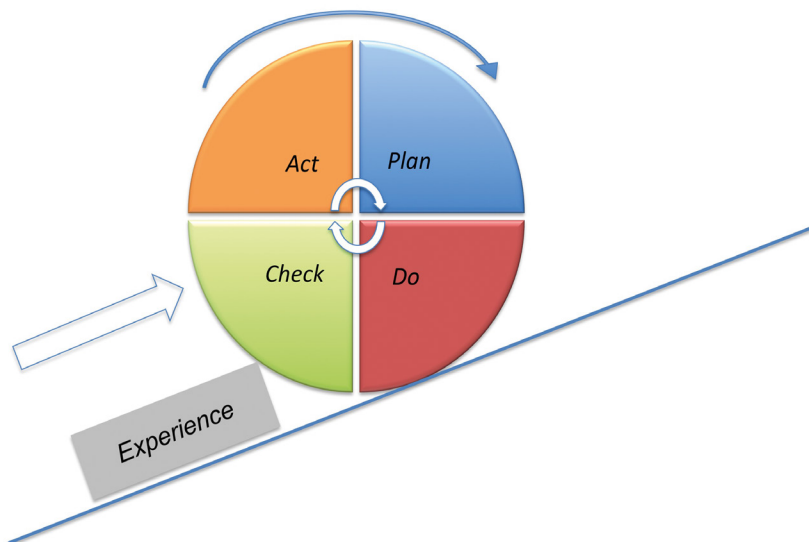


Figure 3.2 La roue de Deming

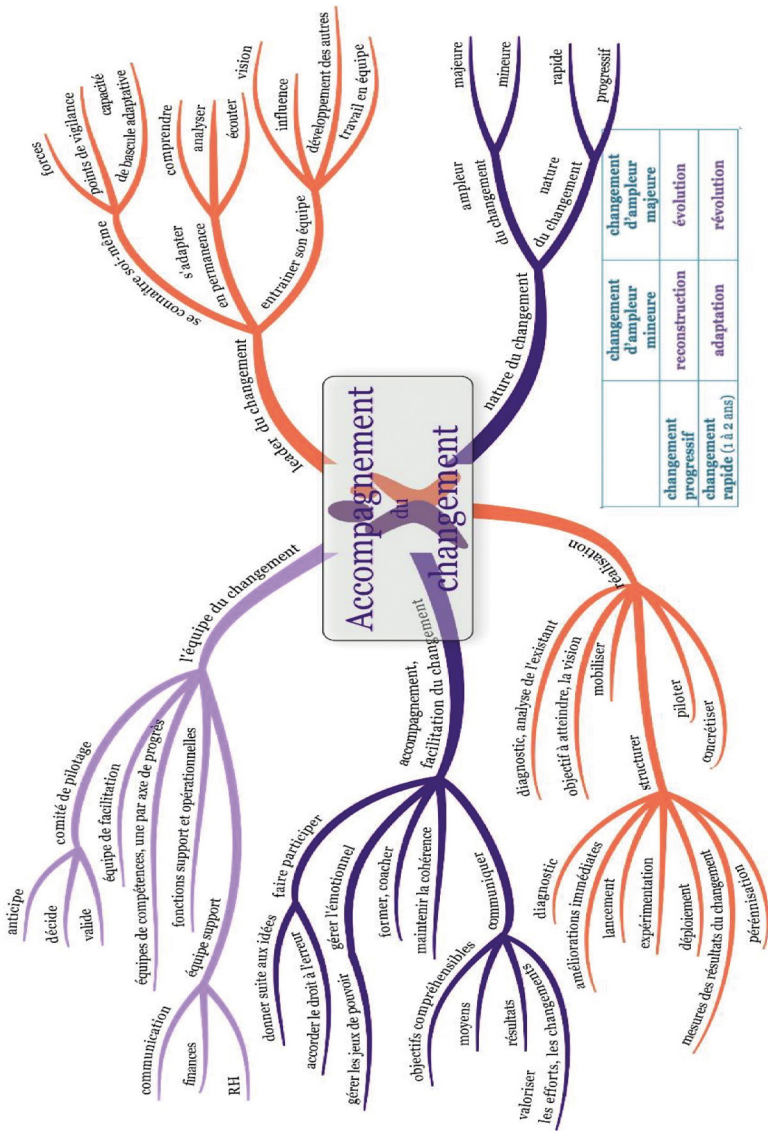


Figure 3.3 Carte heuristique d'accompagnement du changement

Cette méthodologie est ancrée sur les points clés suivants :

- *leader* du changement ;
- nature du changement ;
- réalisation ;
- accompagnement, facilitation du changement ;
- équipe du changement.

Le tableau ci-après (tableau 3.2) présente une modélisation des différents types de changement, en fonction de son ampleur et du délai de réalisation. La nature du changement a une forte incidence sur la manière dont il va être conçu et mené, ainsi que sur les moyens de sa réalisation.

Tableau 3.2 Les différents types de changement

	Changement d'ampleur mineure	Changement d'ampleur majeure
Changement progressif	Reconstruction : communication pour obtenir l'adhésion puis l'implication, participation et collaboration de la phase de conception à la mise en œuvre.	Évolution : participation et collaboration à la phase de mise en œuvre.
Changement rapide (moins de 1 à 2 ans)	Adaptation : intervention de la DG, qui indique ce qu'il faut faire et comment. Le changement est dirigé.	Révolution : imposition par la DG de ce qui doit être fait et comment, il n'y a pas de discussion possible, la mise en œuvre est contrôlée.

La communication fait également partie d'une bonne méthodologie du changement. Le club En Nord de Lille¹⁶ a réalisé plusieurs séances de travail pour mettre concrètement en œuvre des outils, certes connus, mais pas toujours appliqués : communication assertive, demandes explicites et objectives, prise en compte des filtres et mécanismes de la communication pour s'assurer de la bonne compréhension du message par son interlocuteur, reformulation...

Ceci, sans oublier que le message est composé du verbal (mots, contenus), mais aussi du non-verbal (postures, gestes), et du paraverbal (élocution, débit, intonation...).

Pour augmenter la portée de ses messages, il est conseillé de construire son discours à travers différents niveaux d'expression, allant du concret à l'abstrait et vice-versa, afin que chacun s'approprie le contenu en fonction de ses propres clés de lecture spontanées. C'est le modèle souvent adopté par les conférences TED, car il permet la compréhension par une large audience des sujets exposés par des experts.

3.5 Retours d'expériences détaillés d'onboarding

Les membres du club Elysées ont tiré, à partir de leurs expériences, les principaux enseignements et bonnes pratiques pour faire adhérer les équipes.

Les entreprises ayant participé sont issues de différents secteurs (services énergétiques, centrale d'approvisionnement,

16 Lors de réunions avec l'experte : Agnès Grisard.

conseil en informatique, distribution de produit alimentaires, fabrication de produits contre la foudre, sidérurgie, services à la santé, mécanique, foncière de logement...) et de taille variée (de l'ETI au grand groupe).

Les contextes sont également divers :

- organisation centralisée ou déployée *via* un réseau régional avec des représentants QSE ;
- harmonisation des pratiques plus ou moins poussée ;
- ancienneté de l'équipe QSE ;
- certification sur un seul référentiel ou multiréférentiels (jusqu'à quatre : qualité, environnement, sécurité, énergie), plus ou moins récente, devenue parfois une routine peu dynamisante ;
- transition du système qualité vers la nouvelle version de la norme ISO 9001:2015 ;
- une culture de l'audit interne différemment déployée ;
- une légitimité de la QSE inégale ;
- un contexte parfois de changement ou de développement de nouvelles activités ;
- des entreprises implantées uniquement sur le sol français ou avec un aspect international et multiculturel...

Au-delà de cette diversité d'enjeux et d'organisations, les membres du club Elysées ont analysé les pratiques qui leur ont permis d'obtenir de belles réussites dans différents projets :

- obtenir l'adhésion globale de l'ensemble des membres de la communauté QSE ;

- parler stratégie avec sa direction, arriver à l'influencer en s'appuyant sur son expertise et faire émerger les non-dits des membres du CODIR ;
- réduire le *turnover*, l'absentéisme et améliorer considérablement la qualité de vie au travail ;
- déployer un réseau de correspondants qualité engagés et des auditeurs qualité qui véhiculent une image positive de la qualité ;
- réduire et mieux maîtriser les risques ;
- faire reconnaître par les parties intéressées la qualité d'un travail collectif ;
- améliorer la légitimité de la QSE et la bonne circulation des informations qu'elle diffuse dans l'ensemble de l'entreprise ;
- mieux collaborer avec les parties prenantes internes : DRH, DSI, directions commerciale et technique... ;
- mieux répondre, voire anticiper les besoins clients, et réduire les coûts d'obtention de la qualité ;
- créer un réseau d'entraide QSE en interne.

Pour réussir ces projets, voici les difficultés à surmonter et les bonnes pratiques que les membres du club Élysées ont déployées pour réussir l'*onboarding* de leurs équipes autour des projets QSE (voir tableaux 3.3 et 3.4).

Tableau 3.3 Les bonnes pratiques de l'onboarding

Bonnes pratiques pour réussir l'onboarding¹⁷
<p>Donner du sens</p> <ul style="list-style-type: none"> - Donner du sens à l'action, la repositionner dans la stratégie globale de l'entreprise et partager ce sens avec les équipes. - Intégrer les bonnes idées au projet : construction collaborative. - Être clair et ouvert sur les responsabilités et missions de chacun. - Démontrer les intérêts de la démarche pour l'entreprise et en être convaincu soi-même. - S'appuyer sur les notions de retour sur investissement et de coût d'obtention de la qualité. - Mettre en avant les attentes des clients et autres parties prenantes. <p>Apporter de la reconnaissance, valoriser les résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valoriser les apports de chacun. - Travailler en confiance. - Gérer le chantier comme un projet avec des objectifs mesurables, clairs et une instance de suivi. - Accorder du temps aux équipes QSE et pilotes de processus, les accompagner. - Garder sa porte ouverte, faire preuve de disponibilité. - Approfondir les entretiens individuels annuels afin de connaître les motivations, les envies et de pouvoir y répondre. - Jouer la carte du « gagnant-gagnant ». - Associer le collaborateur aux projets, solliciter son avis, déléguer certaines responsabilités. - Tenir les équipes informées des décisions prises en CODIR. - Bien préparer chaque réunion. - Rendre service aux collaborateurs. - « Booster sans forcer ».

.....

17 Identifiées par le club Élysées.

Faire preuve d'imagination pour améliorer la visibilité de la QSE dans toute l'entreprise

- Intranet, webinaires, e-mails groupés, réseaux sociaux d'entreprise.
- Ne pas oublier les communications « papier », comme l'affichage au self, la publication d'indicateurs...
- Réaliser ces communications en mettant en avant la valeur ajoutée des actions menées, puis fêter les bons résultats !
- Ne pas négliger la qualité esthétique et la régularité des communications.
- Utiliser les potentialités des outils digitaux : quiz, jeux...
- Réinventer la formation avec des modules dynamiques, ludiques et concrets.

Adopter une posture de neutralité

- Confronter les idées et les avis dans un environnement neutre.
- Informer en groupe, travailler en sous-groupes compatibles.
- Faire appel à un consultant extérieur lorsque cela s'avère pertinent.
- Ne pas chercher à convaincre à tout prix, laisser le temps de l'appropriation.
- Être humble, à l'écoute (et persévérant !).
- Initier des sujets de discussions ouverts pour élargir les horizons.
- Se positionner comme coach, accompagnateur, facilitateur.

Créer des conditions propices à l'émergence d'un sentiment d'appartenance

- Organiser des séances de réflexion en dehors du lieu de travail, pour libérer les participants de la pression quotidienne.
- Proposer des jeux de rôle dont les protagonistes n'ont pas forcément les mêmes attentes ou enjeux et obligations.
- Valoriser des concepts comme « rien n'est impossible » ou « la seule limite à nos actions est celle que nous nous imposons... ».
- Mettre en place un « point 10 minutes » quotidien pour un échange avec l'équipe.
- Prévoir une montée en puissance progressive pour ne laisser personne au bord du chemin.

**Tableau 3.4 Les difficultés à surmonter
pour réussir l'onboarding**

Difficultés à surmonter¹⁸	
<p>Avec les collaborateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Doser le participatif pour éviter les blocages. - Gérer les conflits et les désaccords dans l'équipe. - Arriver à créer un sentiment d'appartenance. - Dépasser sa crainte de ne pas réussir à intéresser les salariés. - Asseoir la légitimité de l'équipe QSE et des pilotes de processus. - Éviter les débats stériles entre experts pour ne pas perdre la finalité de l'action. - Gérer la surcharge de travail pour certains collaborateurs. - Manager des équipes parfois hétérogènes (âge, expérience, sexe, personnalité, niveau d'étude...). - Éviter les a priori sur la fonction QSE. - Ne pas être en contradiction avec leurs enjeux propres. 	<p>Avec soi-même :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ne pas se laisser « noyer » par l'administration. - Prendre le temps de la réflexion. - Être force de proposition. - Éviter la désinformation comme la surinformation. - Trouver les moyens de communication adaptés à moindre coût. - S'approprier les outils nouveaux, notamment numériques. - Sélectionner les bons prestataires. - Faire vivre le système. - Évaluer correctement les budgets et ressources nécessaires et savoir demander (imposer ?) un renforcement des équipes quand il est indispensable, que ce soit en termes de charge ou de compétences nécessaires au déploiement d'un nouveau projet.

.....
18 Identifiées par le club Élysées.



Figure 3.4 Savoir-être... quelques mots-clés du club Élysées

Verbatims :

« Un petit projet commun réalisé avec succès ouvre les portes ! »

« Ne jamais baisser les bras »

4

Partager avec la DG : la capacité d'analyse stratégique

Bien que la direction générale soit souvent considérée comme un soutien de la démarche qualité, plusieurs études¹⁹ ou retours d'expériences, notamment au sein de Parcours Croisés, soulignent l'existence de marges de progression. Par exemple, parmi les entreprises présentes à la convention Parcours Croisés de novembre 2016, seule la moitié d'entre elles ont indiqué que la QSE était représentée au comité

19 Voir notamment les précédents ouvrages Parcours Croisés, l'étude sur la fonction qualité réalisée par AFNOR en 2012 ou le baromètre de la qualité 2016.

de direction, proportion qui correspond également au pourcentage de managers QSE qui se sentent vraiment entendus par leur direction générale.

Deux dimensions prennent une importance particulière dans les relations de la fonction QSE avec la direction générale :

- la transformation accélérée du contexte dans lequel l'entreprise évolue ;
- l'augmentation des dimensions juridiques

4.1 Le changement et l'agilité, des données fortes

L'entreprise est fortement dépendante du contexte dans lequel elle évolue. Celui-ci est lié à une multitude de facteurs, notamment :

- l'évolution des enjeux de l'entreprise, qui challenge la nature des compétences dont elle a besoin, ainsi que leur utilisation ;
- les marchés, eux aussi, évoluent au sein d'un monde fait de volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté (VICA²⁰) ;
- il n'existe pas d'organisation type, centralisée ou décentralisée de la QSE ;

20 VICA est un acronyme inventé par l'armée américaine dans les années 1990 pour quatre paramètres d'une situation ou d'un contexte, à savoir : la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté.

- enfin, comme on l'a vu plus haut, on estime aujourd'hui que, du fait de la vitesse d'évolution des nouvelles technologies, 65 % des métiers existants aujourd'hui auront disparu d'ici dix ans.

Ces facteurs conduisent au besoin stratégique de développer l'agilité et la performance collective dans l'entreprise (ou l'organisation), pour faire face à la nécessité, devenue vitale, de s'adapter, d'innover, de se transformer.

4.2 Les dimensions juridiques croissantes

Dans une entreprise, la direction a toutes les responsabilités, notamment en cas d'accidents, tant sur les personnes que sur l'environnement. Toutes les responsabilités et tous les pouvoirs. Même si, selon la taille de l'organisation, elle est amenée à déléguer un certain nombre de responsabilités et de pouvoirs afférents, elle en garde la responsabilité juridique.

S'il existe un espace de l'entreprise où les informations ne se diffusent pas librement, alors cela constitue un risque pour la direction qui ne peut intervenir, faute d'avoir connaissance d'un dysfonctionnement. Il est donc essentiel pour elle que la boucle de bonification de l'information soit ouverte²¹, que les missions de production et de contrôle soient bien confiées à des acteurs différents, et que les

21 Voir ci-après ou p. 40 pour comprendre le concept de la boucle de bonification de l'information.

délégations de responsabilités soient accompagnées de la transmission des moyens correspondants afin que chacun soit responsable de ses actes (boucle pouvoir-responsabilité²² fermée).

Prenons un exemple : un service opérationnel a une délégation de signature jusqu'à un certain montant (tâche de production d'achat).

La responsabilité, ici, est de réaliser des achats selon les besoins.

- Les moyens sont la délégation de signature et l'autonomie pour conduire les processus d'achat.
- La direction des achats contrôle que les achats sont réalisés en dessous du seuil de délégation et en conformité avec les règles internes des achats (choix de fournisseurs, tarifs négociés...).
- La production et le contrôle sont dissociés, la boucle pouvoir-responsabilité est fermée : le service opérationnel a les moyens alignés avec sa responsabilité.
- Si un dysfonctionnement se produit (par exemple, une commande supérieure au seuil de délégation), l'action d'amélioration qui en résulte doit être validée conjointement après une analyse partagée et non culpabilisante.

Une boucle de bonification de l'information ouverte et une boucle pouvoir-responsabilité fermée permettent ainsi à la direction d'être en confiance et au système de s'améliorer en permanence.

22 Voir p. 38 et 39 pour comprendre le concept de boucle pouvoir-responsabilité.

Comme nous l'avons vu plus haut, la QSE est un maillon essentiel pour favoriser la sécurité de la délégation et la transparence, et garantit le bon fonctionnement de ces deux boucles. Dans un contexte de judiciarisation croissante, cette dimension fait de la QSE une alliée précieuse de la direction générale.

4.3 Quels outils et méthodes pour se positionner comme *business partner* ?

Les outils présentés ci-après permettent d'analyser et de construire sa stratégie.

4.3.1 Le SWOT²³ et la matrice d'Ulrich²⁴ : des outils pour construire sa stratégie d'évolution

Le SWOT est un excellent outil pour imaginer une stratégie de changement. Par exemple, dans les cas observés au travers d'un projet de simplification qui touche l'organisation, l'intelligence situationnelle et l'approche risque.

23 SWOT : *Strengths/Forces, Weaknesses/Faiblesses, Opportunities/Opportunités, Threats/Menaces*.

24 Pour une meilleure compréhension de la matrice d'Ulrich, nous vous recommandons l'ouvrage *Parcours Croisés, Évaluez votre fonction QSE*, AFNOR Compétences & AFNOR Éditions, 2015.

Tableau 4.1 Exemple de SWOT

Forces	Faiblesses	Facteurs internes
<ul style="list-style-type: none"> - Fonction transversale - Support managérial - Lien avec la direction générale - Maturité et crédibilité - Fonction évolutive - Autorité - Réseau 	<ul style="list-style-type: none"> - Perception de la qualité - Pas toujours perçu comme une priorité - Manque de communication sur les projets - Image pas toujours positive - Projets perçus comme chronophages 	
Opportunités	Menaces	Facteurs externes
<ul style="list-style-type: none"> - Plan stratégique comme projet d'entreprise - Extension de la qualité aux directions fonctionnelles - Orientations politiques vers le développement durable et l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Consumérisme - Instabilité institutionnelle/ législative - Contexte économique - Pérennité des acteurs 	

Le 2^e ouvrage *Parcours Croisés, Évaluez la création de valeur de votre fonction QSE*, a développé une analyse à partir du modèle d'Ulrich pour aider les directeurs(trices) QSE à mieux identifier et évaluer la création de valeur de leur fonction, et à se positionner sur les quatre dimensions suivantes (voir figure 4.1).

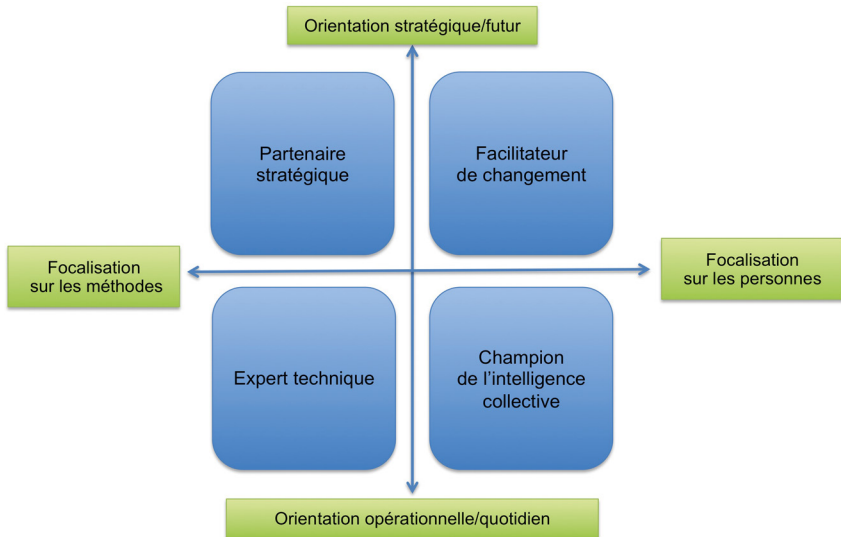


Figure 4.1 Matrice d'Ulrich, adaptée à la fonction QSE

Exemple de cas :

Identification par un directeur QSE, membre de Parcours Croisés, du temps passé dans les différentes dimensions de son poste vs le temps qu'il souhaiterait y passer.

	Temps réel passé	Temps souhaité
Expertise technique	60 %	30 %
Champion de l'intelligence collective	10 %	25 %
Partenaire stratégique	20 %	20 %
Agent de changement	10 %	25 %

Historiquement, le contrôle de la qualité et de la fiabilité de la production était l'activité de base de la fonction QSE, et les tenants de la fonction se focalisaient sur les processus. Ils ont gagné leur légitimité d'experts techniques, acquise aujourd'hui. En revanche, face aux transformations actuelles des organisations, le directeur(trice) QSE doit mener également la transformation de sa fonction pour intégrer d'autres dimensions. Celles-ci représentent une part plus importante de son rôle et deviennent, elles aussi, des zones de légitimité forte.

Si le manager QSE ne doit surtout pas oublier les fondements de son métier (manager l'organisation, les process et les systèmes), il lui est nécessaire de se préoccuper également du management de la stratégie et du management des personnes.

Ce diagnostic, s'il est encore trop rarement effectué par les organisations qualité, fait apparaître les écarts entre le réel et le souhaité, et permet donc de définir son plan d'action pour combler le différentiel existant et adapter sa mission qualité.

4.3.2 Les conditions de la relation avec la direction générale

Lors de son intervention dans le club Madeleine-Innovation Publique sur l'organisation de la qualité, Daniel Blaie, animateur du club Parcours Croisés En Nord, a discuté avec les membres de la vision nécessaire pour se positionner comme partenaire stratégique :

- intégrer les contraintes économiques et les priorités *business* de la direction générale : valoriser les démarches en résultats financiers, traduire les actions sous forme de

ROI²⁵, démontrer les gains que l'amélioration du système apporte à toute l'entreprise ;

- aller vers des objectifs partagés avec la direction générale et faire valoir les moyens nécessaires auprès de sa hiérarchie pour atteindre ces objectifs ;
- positionner la direction QSE comme facilitatrice et animatrice de l'alignement de la structure et des processus sur les objectifs ;
- réfléchir à comment je peux, en tant que directeur(trice) QSE, faire changer des choses, en fonction de moi et de mon environnement ;
- aider chaque entité à découvrir et s'approprier son mode de fonctionnement, d'animation, et valoriser leur rôle ;
- mettre en place des indicateurs pour les opérationnels ;
- veiller à être contributeur de la pérennité de l'entreprise et de ses résultats ;
- garder en tête que la direction générale, elle aussi, peut demander du temps pour s'approprier de nouvelles démarches ;
- mettre en avant les « *Quick Win* » (projets dont les résultats sont rapidement visibles).

L'analyse des risques peut aussi être un levier efficace pour convaincre la direction générale et faire avancer l'entreprise²⁶. L'être humain se met en action, soit pour saisir une opportunité qui s'offre à lui d'atteindre ses objectifs, soit pour se prémunir du risque d'être confronté à une situation délicate. Il en est de même pour une direction

25 ROI : *Return On Investment*, Retour sur Investissement.

26 Voir l'interview de Sébastien Calard, p. 83.

générale, qui peut prendre des décisions pour des raisons de stratégie et d'opportunité ou pour des raisons de prévention des risques, qu'ils soient avérés ou potentiels.

En effet, partir de l'analyse des risques et des opportunités pour bâtir sa stratégie d'entreprise permet de :

- comprendre l'environnement concurrentiel, réglementaire, normatif, pour adapter les choix des axes stratégiques et des lignes d'actions qui en découlent ;
- fédérer les salariés autour d'une vision et de valeurs partagées ;
- être en phase avec les missions de l'entreprise et bien comprendre sa finalité.

4.3.3 Construire sa stratégie avec ses alliés

Selon l'approche du sociologue Crozier, on peut définir huit comportements types. Les différents profils d'engagement face au changement et leur coefficient de pondération sont :

- + 4 engagé : support productif ;
- + 3 coopérant : prend des initiatives ;
- + 2 intéressé : montre de l'intérêt ;
- + 1 minimaliste : attitude passive ;
- - 1 conciliant : « pourquoi pas, mais... » ;
- - 2 résistant : réticence à changer ;
- - 3 opposant : se bat contre le changement ;
- - 4 irréconciliable : opposition inconditionnelle.

En établissant sa carte des partenaires et en les positionnant selon cette grille d'analyse, le directeur(trice) QSE peut

construire sa stratégie d'alliance, mobiliser son temps et son énergie aux bons endroits et adopter les bonnes méthodes selon les différents profils : passer du temps avec les engagés, les aider à réussir pour qu'ils soient fiers et s'appuyer sur eux pour attirer les hésitants. À l'inverse, s'il est préférable de rester à l'écoute des opposants, il est inutile de chercher à les convaincre. Concernant les minimalistes, les tenir informés est suffisant.

4.3.4 Témoignages des clubs

Le contexte économique est de plus en plus concurrentiel. La montée en puissance des outils digitaux donne accès à une information détaillée et à des outils de comparaison des produits et services. Elle transforme les attitudes des clients, qui deviennent de plus en plus exigeants et versatiles.

Ainsi, la satisfaction client, la fluidité des parcours client et les nouvelles exigences des utilisateurs conduisent à la nécessité d'une vision transversale de l'organisation : le directeur(trice) QSE dispose de cet atout pour renforcer sa position comme partenaire stratégique et business de la direction générale.

Forts de ce constat, certains clubs Parcours Croisés se sont spécifiquement penchés sur ce sujet et ont dressé des bonnes pratiques et recommandations pour partager avec la direction générale et ainsi faire avancer le système de management de la qualité.

Nous proposons, ici, une synthèse issue d'une quinzaine de retours d'expériences de membres autour de différents objectifs, pour lesquels ils ont réussi à mobiliser leur direction générale. Par exemple : l'approche risques, la simplification,

l'intégration des démarches, la redynamisation du SMQ, l'amélioration de la satisfaction clients, l'extension de la qualité au périmètre de la R & D, le système documentaire, les tableaux de bord, le déploiement d'une démarche environnementale...

Voici, ci-après, les enseignements retenus.

♦ **La posture à adopter**

- Donner du sens : la direction générale aussi en a besoin !
- Respecter le rôle de chacun tel que défini par la direction générale, et notamment lui laisser le libre choix de décision finale après avoir transmis les éléments d'analyse nécessaires.
- Mettre en place une communication sur le projet qualité, qui soit :
 - adaptée au public ciblé ;
 - reliée à la stratégie et au sens ;
 - utile pour les parties prenantes.
- S'adapter au mode de fonctionnement de la direction générale, à son langage et à ses convictions, et être pédagogue.
- S'appuyer sur les échecs passés, en tirer les enseignements, voire s'appuyer sur ce qui a pu être fait dans d'autres entreprises, secteurs, entités...
- Rappeler les objectifs, fixer les règles, bien définir le champ d'application de chaque démarche.
- Se positionner en support de la stratégie, notamment dans les domaines d'expertise de la QSE.

- Sensibiliser la direction générale sur les « forces et faiblesses » de l'entreprise à partir des « remontées » dont elle dispose et l'alerter sur les risques induits par certaines décisions stratégiques (comme un rachat d'entreprise).
- Mettre en place des indicateurs permettant de s'assurer que la stratégie est toujours appliquée aux différents niveaux de l'entreprise.
- Obtenir d'intervenir au sein du CODIR.
- Sentir, mesurer, communiquer les signaux faibles et alerter la direction générale.
- Prévoir deux niveaux de pilotage des projets, l'un impliquant la direction et alimentant la stratégie, l'autre plus opérationnel pour ne pas sursolliciter la direction générale sur des aspects pratiques.
- Prendre du recul par rapport à la norme et adopter une approche de démarche d'amélioration volontaire, positive pour l'entreprise et non imposée.
- Adopter une posture de conseil.
- Positiver et être force de proposition.

♦ **La prise en compte des contraintes économiques, d'efficacité**

- S'appuyer sur les notions de retour sur investissement et de coût d'obtention de la qualité, mettre en exergue et mesurer les gains économiques potentiels et réalisés.
- Démontrer les résultats et les bénéfices par l'exemple, qu'il s'agisse du niveau financier « pur », de l'image pour les actionnaires, des relations avec le voisinage... globalement

de la valorisation matérielle ou immatérielle auprès des parties prenantes.

- Souligner les gains d'agilité, la rationalisation permise par les démarches qualité.
- Proposer des solutions avec leur financement.
- Apporter des outils supplémentaires et s'appuyer sur des démarches qui touchent la direction de par leur impact sur l'entreprise : en ce sens, l'approche risques et l'ensemble des outils qui permettent de mieux les analyser et les maîtriser constituent un levier efficace de mobilisation.
- Proposer pour la direction des outils concrets (charte des achats, code de déontologie...) permettant d'aller vers une auto-évaluation des démarches, un suivi de leur efficacité, tout en donnant une certaine souplesse.
- S'interroger sur le rapport au temps de la qualité et devenir plus agile.
- Anticiper la montée en puissance des nouvelles technologies et l'impact des réseaux sociaux, des avis d'internautes..., et être proactif pour ne pas que son entreprise se laisse dépasser par ces dispositifs qui, tôt ou tard, s'imposeront dans tous les secteurs d'activité.
- Assurer la faisabilité des solutions proposées grâce à une connaissance concrète du fonctionnement de l'organisation, de ses failles, de ses ressources..., tout ceci avec un regard factuel facilitant la prise de décision.

◆ L'appui sur des alliés

- Affirmer son *leadership* et montrer ce que chacun va gagner.
- Convaincre des relais internes ou externes qui vont porter le message et s'associer à des opérationnels « alliés » pour argumenter plus efficacement.
- Se servir des leviers externes (clients, actionnaires, auditeurs...).
- Impliquer le personnel et mettre en place des outils de reconnaissance de ceux qui « jouent le jeu ».
- Aider les opérationnels à décliner la stratégie au niveau de leur activité, les aider à la compréhension de la stratégie (descendant).
- S'appuyer sur la liberté d'expression des équipes dont le directeur QSE n'est pas le manager hiérarchique.
- Fédérer les responsables de l'ensemble des acteurs ayant une synergie avec la démarche qualité en interne (fonctions liées au développement durable, à l'environnement, à la gestion des déchets...) ou en externe (fournisseurs, clients, organisations syndicales, partenaires sociaux...).
- Profiter des démarches QSE pour faciliter la montée en compétences des équipes et leur proposer des formations adaptées.
- Savoir faire appel à un consultant externe quand une interface est nécessaire pour rationaliser l'argumentaire et proposer une approche vue comme plus neutre et plus objective. L'auditeur et le rapport d'audit peuvent également tenir ce rôle selon le contexte et le projet concerné.

- Les collaborateurs investis dans l'entreprise qui aiment leur métier sont de réels leviers du changement : la progression de l'entreprise est pour eux un facteur de motivation.

♦ **Ne pas hésiter à être opportuniste !**

- Savoir attendre la « fenêtre de tir », le moment opportun : un changement de direction, un nouvel enjeu marché, une demande d'un client stratégique, une évolution législative ou réglementaire, une fusion-acquisition... peuvent être des moments où la direction générale sera plus ouverte à déployer de nouvelles approches.
- Mettre les projets à l'épreuve et laisser « mûrir » si nécessaire.
- La version 2015 de la norme ISO 9001 va dans le sens d'une plus forte implication de la direction.

♦ **Quelques pièges à éviter**

- Avoir une approche trop technique.
- Réaliser des mesures ou des contrôles trop fréquemment.
- Ne pas être réactif dans le rendu des résultats.
- Accepter de déployer des projets alors que les ressources allouées sont insuffisantes (manque d'effectif ou compétences inadaptées).

Témoignages de directeurs(trices) QSE

Sébastien Calard, directeur QSE d'une société de production de supports de communication, éclaire bien ces nouveaux enjeux pour la fonction.

Quelle démarche et comment faire pour intégrer durablement la QSE, au point qu'elle fasse partie de la culture d'entreprise ?

Le constat de départ est, qu'après dix années de certification ISO 9001, elle ne répondait plus aux enjeux de la société, notamment réduire les non-conformités, donner du sens aux collaborateurs... De plus, le contexte a évolué vers un devoir de vigilance accru, notamment vis-à-vis des fournisseurs. Les enjeux pour l'entreprise portent sur l'image, la santé et la sécurité, les impacts environnementaux, le sens de la mission de l'entreprise, la réponse aux attentes des clients. Cet ensemble a naturellement orienté la réflexion vers la RSE.

Partant de ce constat, une approche par les risques a été réalisée avec un travail collaboratif impliquant les salariés et redonnant du sens. La méthode employée est celle du *brainstorming*, en s'appuyant sur la méthode d'analyse des risques AMDEC. C'est une méthode pragmatique, approchant les processus, applicable à n'importe quelle société, prenant en compte toutes les étapes. On recherche les risques, leurs causes, les moyens de les prévenir, et on cote le risque en fréquence, gravité, maîtrise.

De ce résultat, nous pouvons construire une matrice visuelle des risques. C'est un outil d'aide à la décision très puissant dans la communication avec la DG. Aujourd'hui, la revue des risques permet de voir ce qui évolue. La cotation est réestimée *via* des audits internes.

Les conséquences complémentaires ont été le traitement naturel des risques RSE, et notamment sociétaux, tel que le contenu de messages publicitaires.

Le système QSE a été reconstruit à partir de cela via un système de management global : documents, procédures, contrôles, indicateurs, revues avec la DG et définition d'objectifs RSE revus chaque année.

Le système documentaire est structuré en quatre types de documents :

- fiche d'identité du processus (transmise au client) ;
- fiche d'activité du processus ;
- fiche méthode ;
- check-list (évolutive en fonction des besoins du terrain et à leur demande).

Au final, le sens est retrouvé, les personnes questionnent de plus en plus, elles sont actrices du changement et deviennent plus responsables. Le pourcentage des risques non maîtrisés a chuté à moins de 10 %, et au passage, nous avons traité les risques RSE.

Le service QSE a changé d'image, devenant une aide, un support. Et le système est totalement différent tout en étant conforme à l'ISO.

Les clés de la réussite ont été :

- la créativité : *brainstorming* sur l'analyse de risques, système d'amélioration pas à pas ;
- la dimension collaborative : groupes de travail avec les experts et les différents services, support des collaborateurs ;
- l'agilité : indicateurs, revues des indicateurs, revue des risques, objectifs ;

- la durabilité : application du SWOT, intégration des 4 piliers de la RSE.

Les clients n'ont pas été particulièrement touchés par l'arrêt de la certification ISO 9001, car l'attente est aujourd'hui focalisée sur le développement durable au sens large (intégrant également la qualité). Le système mis en place répond à cette attente, et la matrice des risques est utilisée à des fins pédagogiques en interne.

La fonction continue à évoluer aujourd'hui vers le juridique (sécurité des données, règles de stockage, CNIL...). Ce sont des opportunités de démontrer notre savoir-faire à nos clients, notamment dans la prévention des risques.

Témoignage d'une directrice qui met la QSE au service de la démarche stratégique de son entreprise.

Pour cette société, qui fêtera prochainement ses cent ans d'existence, la sécurité est une priorité.

La fonction QSE a évolué de façon importante dans ce groupe au cours des dernières années.

Cela est passé par une prise de recul sur son propre fonctionnement, celui de ses collaborateurs, de ses correspondants, des responsables QSE des entités du groupe et sur la fonction QSE au sens large dans l'entreprise.

« Nous étions dans le constat du verre à moitié vide : le personnel n'applique pas suffisamment les règles ; les patrons ne les font pas suffisamment respecter ; l'amélioration continue ne boucle pas... Avec un brin de prétention : nous nous estimions être les seuls à faire des efforts... »

Plutôt que de montrer ce qui ne va pas pour faire agir, la directrice QSE a choisi de changer de posture en s'imposant une ligne directrice : positiver et être force de proposition.

« En effet, tout n'était pas si noir : les gars sont de bonne volonté ; les responsables ont une charge importante et tant de sujets à régler ; nous savons que la marge de progression est énorme... La prétention a laissé la place à la raison : nous avons du travail ! En premier lieu, pour tous les aider ! »

La fonction QSE s'est alors progressivement positionnée sur des aspects plus stratégiques et de conseil.

Pour ce faire, la directrice QSE a également pris conscience des atouts de la fonction QSE. Toutes ces cartes, communes aux fonctions QSE, lui permettent de proposer des leviers possibles face aux aléas, en communiquant avec nuance et en proposant des graduations dans les solutions concrètes proposées.

- Tout d'abord, son positionnement privilégié dans la structure, au plus près de la direction générale, lui offre la possibilité d'être à l'écoute.
- Sa connaissance concrète du fonctionnement réel du groupe et de ses failles lui permet de donner des points de vue, eux-mêmes éclairés par sa connaissance de l'organisation et de ses ressources humaines. Tout ceci assure la faisabilité des solutions proposées.
- Enfin, l'apport d'un regard factuel dans des contextes politiques contribue à garantir la prise de décision.

Cela a apporté un changement de la perception interne de la QSE, tant par le personnel que par les directions, le CODIR et la direction générale. L'offre de service de la QSE a été clarifiée comme une aide à la formalisation des retours d'expériences. La fonction QSE se positionne progressivement comme coach. Elle accompagne l'entreprise dans la mise en œuvre de sa transformation.

Les questions sont abordées sous l'angle système de management, sans parler spécifiquement de QSE ou de RSE.

La posture est essentielle. Les bons ingrédients, les bons leviers sont des personnes investies dans l'entreprise, qui aiment leur métier. La directrice QSE les aide, leur rend service et bénéficie de leurs retours donnant-donnant, les booste sans forcer, les met en avant et les valorise. Leur satisfaction et la progression du groupe sont ses principales satisfactions et alimentent clairement sa motivation.

5

Parties prenantes internes : la dominante sectorielle

On peut aisément imaginer que la QSE est liée au métier dans lequel elle s'exerce, au type d'entreprises, et au type de contraintes qui pèsent sur elle. Ainsi, la QSE, comme la plupart des fonctions de l'entreprise, doit être adaptée aux spécificités de chaque secteur d'activité et à ses exigences sectorielles en matière de qualité, sécurité ou environnement.

La question de l'environnement, par exemple, ne sera vraisemblablement pas traitée de la même manière dans une entreprise de maîtrise d'œuvre sur des ICPE (installations

classées pour la protection de l'environnement), que dans une agence de communication. Ou encore, on n'aura pas le même niveau d'exigence de sécurité dans la gestion d'une centrale nucléaire que dans le commerce de proximité.

Les membres des clubs Parcours Croisés ont été invités en fonction de leur expertise sur les domaines dans lesquels ils travaillent à indiquer les spécificités de la QSE dans chaque secteur.

Nous avons structuré les domaines d'activité des entreprises ainsi :

- industrie à risque élevé pour les salariés (chimie, environnement, SEVESO) ;
- industrie ;
- BTP, construction ;
- agroalimentaire ;
- services ;
- santé (CHU, pharmacie...) ;
- autre ;

5.1 Industrie à risque élevé pour les salariés : priorité à la sécurité

Dans des industries à risque, les enjeux sont particulièrement forts. La clé d'entrée de la QSE est tout d'abord l'approche risque vis-à-vis de la sécurité, celle du personnel, voire des riverains ou des espaces proches des installations. On constate une interaction très forte de la sécurité avec l'environnement et la qualité.

La QSE doit être intégrée par tous les acteurs, lisible, simple à comprendre, avec une prise de conscience collective que les conséquences, par exemple l'interdiction d'exploiter, sont supportées par tous. Elle est tirée par les aspects sécurité : celle des personnes, la gestion des risques industriels, etc. Cela entraîne la maîtrise des process et donc celle de la qualité.

Le risque pour les salariés n'est pas seulement lié à l'activité du site, mais aussi au contexte de travail. Les interventions dans des installations pour en assurer la conduite ou la maintenance comportent des risques pour le personnel : la valeur sécurité prépondérante entraîne l'ensemble des autres sujets liés à la qualité et à l'environnement.

Même pour des sites SEVESO, le risque est environnemental pour celui qui l'exploite directement, mais tout de suite après, vient la préoccupation qualité : toute erreur dans le process peut avoir des conséquences majeures. Pour les prestataires de maintenance ou les entreprises au service de ces sites (fabricants...), la qualité de l'intervention, du produit réalisé est ainsi prépondérante. Le contrôle de la mise en œuvre est primordial.

Enfin, dans ce type d'activité, l'engagement de la société à travailler dans les règles de l'art en respectant l'humain et l'environnement implique l'existence de dispositifs efficaces de veille réglementaire.

5.2 Autres industries : priorité à la qualité

La clé d'entrée de la QSE est très liée au plus grand risque potentiel pour l'entreprise concernée, mais aussi celui qui s'intègre le plus dans ses valeurs et son contexte. Celui-ci peut être différent selon les secteurs d'activité de l'entreprise.

Par exemple, lorsque les interventions ont lieu chez des grands pétroliers, la sécurité prime. Lorsqu'elles ont lieu dans le domaine de la défense, c'est la qualité qui prime.

Un autre point mentionné est celui du rôle de la QSE pour faire comprendre la qualité perçue par les utilisateurs à tous les acteurs de la chaîne jusqu'aux opérateurs de fabrication ou de construction, souvent très éloignés de l'utilisateur final.

La sécurité est orientée sécurité et santé au travail, avec une vision individuelle et collective.

Enfin, l'environnement est une préoccupation plus éloignée, qui nécessite une sensibilisation.

Pour certaines entreprises, les méthodologies ne sont pas figées, elles reposent sur l'expérience ou l'interprétation des collaborateurs, et non sur la base de méthodologies déployées par des consultants référents dans le métier.

Par exemple, le document unique, l'analyse environnementale, les plans d'actions et les tableaux d'indicateurs peuvent être définis en interne ou avec l'aide d'experts externes, selon le choix de l'entreprise et de ses habitudes à faire appel à des compétences extérieures.

Lorsqu'une entreprise exerce plusieurs métiers dans des contextes client différents, les différents établissements ne

mettront pas en avant les mêmes priorités QSE. Par exemple, dans un groupe aux multiples métiers :

- La sécurité est le leitmotiv quand l'entreprise travaille chez de grands pétroliers, dans des installations, sur des chantiers et pour toute l'activité de montage-levage.
- Pour l'une de ses filiales, fabricante de pièces mécaniques à destination de sous-marins pour la défense, c'est la qualité qui est mise en avant comme première préoccupation.

5.3 BTP, construction : priorité à la sécurité

Dans le domaine du BTP et de la construction, l'enjeu majeur est celui de la sécurité et de la santé des personnels, au regard des risques en contexte de chantier. Cette composante est fortement ancrée dans la culture d'entreprise et devient le principal vecteur des démarches QSE.

Les aspects de la qualité portent plutôt sur les modes opératoires et l'amélioration continue. L'environnement est souvent limité aux obligations réglementaires ou aux désidératas du maître d'ouvrage.

5.4 Santé : priorité à la maîtrise des risques

La clé d'entrée est clairement celle de la maîtrise des risques. Elle prime sur les autres.

5.5 Agroalimentaire : priorité à la qualité pour les consommateurs

Dans l'agroalimentaire, la fonction QSE est tirée par la qualité, notamment la qualité produite pour le consommateur.

Les aspects environnement se développent et les démarches s'orientent aujourd'hui vers la RSE, en lien avec l'image de marque des produits. Les liens avec la sécurité du consommateur sont forts. L'intégration de la QSE dans toutes les fonctions, notamment celles de production, permet de réaliser de la « qualité *by design* », intégrant ainsi une réelle culture qualité dans toutes les fonctions de la chaîne de valeur.

Les enjeux à maîtriser sont :

- la sécurité des denrées alimentaires ;
- la santé et sécurité au travail ;
- la gestion des ressources humaines ;
- les pratiques commerciales et l'information des consommateurs ;
- l'environnement ;
- les normes internationales ;
- la veille technologique.

La fonction QSE est une fonction support dans la mesure où elle doit se focaliser sur quatre axes prioritaires de sa mission, parfois communs aux autres secteurs : la QSE est garante de la stratégie et de la méthodologie, a un rôle de formateur, de coaching et de motivation des équipes, ou des rôles plus spécifiques (visites d'hygiène...).

5.6 Services : priorité à l'expérience client

Dans le domaine des services, la qualité est la clé d'entrée principale. Ce qui prime est l'expérience client : le système est un moyen pour atteindre cette qualité dont l'influence est directement visible.

Une non-conformité pourra être moins visible que celle d'un produit matériel mais avoir néanmoins un impact fort. Bien que plus difficile à évaluer et donc à maîtriser, les risques peuvent être cruciaux. Par exemple, une erreur de code dans un logiciel ne générera de problèmes que dans des conditions très précises ou rares, mais lorsque cela survient, les conséquences peuvent être dramatiques.

Ces conséquences indirectes renforcent l'intérêt d'une analyse des besoins approfondie, et plus généralement des attentes des clients et parties intéressées, de façon à être ainsi plus précis sur l'analyse des risques.

Dans ce contexte « immatériel », l'introduction effective de la QSE demande de prendre du recul et conduit ainsi à voir non seulement les risques, mais aussi les opportunités, les faiblesses, mais aussi les forces de l'entreprise. Cette approche prend tout son sens avec la nouvelle version de la norme ISO 9001:2015, qui introduit la notion d'opportunités et devient un levier pour promouvoir la QSE.

Enfin, dans ce secteur, la QSE est aussi mobilisée sur l'amélioration continue des processus, leur adaptabilité, et ce, dans une vision intégrée et complète, se mettant au service des collaborateurs dans leur quotidien.

5.7 Entreprises engagées dans une démarche RSE

La RSE s'inscrit dans une démarche globale, en lien avec la culture de l'entreprise dont elle émane ou dont elle favorise le développement. Pour certains, la QSE est incluse dans la RSE, pour d'autres, le système de management de la QSE est un moyen de déployer la RSE.

Via l'approche RSE, les enjeux des parties intéressées sont pris en compte en amont et intégrés à la stratégie de l'entreprise. Et les objectifs stratégiques de l'entreprise sont déclinés en processus dans l'entreprise, et mis en œuvre par le système de management qui contient alors les enjeux RSE. La boucle est bouclée !

Exemple

Une société immobilière part d'un dialogue avec les parties prenantes, intègre les activités du bailleur dans les territoires, en matière d'image, de développement économique social et urbain. Le bien-être des collaborateurs est pris en compte et a une incidence sur leur performance, et le rapport avec les fournisseurs est gagnant-gagnant.

Les directeurs(trices) QSE présents lors de la convention Parcours Croisés de novembre 2016 ont été interrogés sur les liens existants dans leurs entreprises entre QSE et RSE.

Est-ce que votre entreprise a engagé une réflexion sur les liens entre QSE et RSE ?	
1. Non	51 %
2. La réflexion émerge	12 %
3. Le processus de réflexion est engagé	20 %
4. Oui, je suis d'ailleurs moi-même en charge de la RSE	17 %

6

Parties prenantes internes : comment les mobiliser ?

6.1 Prendre en compte les enjeux des parties prenantes internes

Se poser la question de la mobilisation des parties prenantes est un signe que celle-ci ne se fait pas « naturellement », que les actions engagées pour l'obtenir ne produisent pas les effets escomptés. Or, recommencer la même démarche engendrera vraisemblablement les mêmes résultats ! Einstein disait : « La définition de la folie est de faire toujours la même chose et d'en attendre d'autres résultats ».

Comment s'engager sur un comportement ou une stratégie différents, afin d'obtenir l'engagement des parties prenantes internes ?

L'adhésion des managers opérationnels des différents services est nécessaire à la réussite des projets conduits. Pourtant, des freins existent²⁷ :

- surmonter le manque de motivation ;
- se confronter à la très faible disponibilité des managers opérationnels ;
- gérer des managers pas toujours réceptifs au fait de laisser les correspondants qualité remplir leur rôle dans leur service.

Voici quelques pistes d'actions, notamment soulevées par les membres du club Pyramide et par le club Madeleine-Innovation Publique²⁸ :

Adopter des méthodes collaboratives :

- utiliser des outils collaboratifs ;
- réunir sous forme d'instance collégiale les différentes directions pour chercher ensemble des gains dans les processus transverses ;
- impliquer les salariés dans les recherches de solutions ;
- s'attacher à démontrer plutôt que de vouloir convaincre, être concret ;
- utiliser des indicateurs communs pour associer les différents acteurs à la contribution qualité.

27 Identifiés notamment par le club Élysées.

28 Avec l'expert Daniel Blaie, animateur du club En Nord (Lille).

Être au service de l'atteinte de leurs objectifs :

- apporter de la valeur aux autres services et directions opérationnelles, les aider à atteindre la performance qu'ils veulent atteindre ;
- travailler prioritairement sur les interfaces : aider les services en interaction à surmonter les zones d'incompréhension ;
- être à l'écoute des managers pour déterminer ce qui les intéresse ;
- positionner la qualité sur l'ensemble de la chaîne de valeur, des fournisseurs aux clients, progressivement ;
- introduire l'analyse des risques, mais aussi des opportunités, comme facteur de sensibilisation ;
- adapter son discours aux différents métiers des interlocuteurs concernés ;
- intervenir en conseil auprès des managers, sans se substituer à leurs responsabilités ;
- prévoir une montée en puissance progressive selon la maturité des différents services concernés pour ne laisser personne au bord du chemin ;
- formaliser les ambitions d'amélioration et positionner la qualité comme un contributeur clé des objectifs business des différentes parties prenantes.

Utiliser aussi les arguments d'autres acteurs pour mieux communiquer :

- Communiquer, sensibiliser, utiliser des alliés, par exemple :
 - le contrôle de gestion : fournisseur de données et garant de la méthode ;
 - le marketing, pour évaluer l'impact de « non-achat » à cause d'un défaut sur la qualité du produit ou du service.
- Constituer un réseau interne qui serve de relais, d'ambassadeurs sur lesquels s'appuyer.
- Mettre en place une analyse des pratiques des concurrents.
- S'appuyer sur un auditeur juste, exhaustif et être transparent avec lui pour traiter les déviations dès leur émergence et planifier les actions correctives.

Les Directeurs(trices) QSE présents à la convention Parcours Croisés de novembre 2016 ont répondu ainsi à la question suivante :

Pensez-vous que dans votre entreprise, les parties prenantes internes sont suffisamment mobilisées ?	
1. Oui	33 %
2. Non	67 %

Le travail de mobilisation des parties prenantes internes semble présenter un potentiel certain. Pour les managers QSE, elles sont majoritairement trop peu mobilisées. Alors, comment les impliquer ?

6.2 Cartographier les parties prenantes internes et analyser la situation

L'analyse des parties prenantes est une approche structurée, permettant de comprendre un système en précisant l'intérêt, les besoins et les préoccupations des différentes parties concernées.

Cet outil s'avère utile pour aider à la prise de décision lorsque différentes parties prenantes ont des intérêts contradictoires, que les ressources sont limitées et que les besoins des acteurs en présence doivent être finement équilibrés. Il peut également servir à évaluer des scénarios envisagés.

Il peut aussi être judicieux d'utiliser une partie prenante externe pour faire évoluer son entité en interne. Ce point est traité au chapitre 7, p. 117.

Pour mieux comprendre comment s'appuyer sur les parties prenantes, il est d'abord nécessaire de les identifier et de visualiser leur positionnement.

6.2.1 Méthode de cartographie des parties prenantes

Nous avons vu la typologie des comportements face au changement selon les profils pensés par Crozier. Il s'agit ici de faire le lien également avec la spécificité de la relation du directeur(trice) QSE avec les parties prenantes internes et leur influence.

Il convient ainsi de :

- dresser la liste des parties prenantes ;

Les parties intéressées internes vues par le club K PI-Tool de Toulouse :

- direction générale ;
- CODIR ;
- responsables de service ;
- pilotes de processus ;
- salarié(e)s ;
- CHSCT ;
- IRP.

- apprécier leur relation avec la QSE ou un projet ciblé ;
- évaluer les intérêts des parties prenantes et les impacts potentiels du projet concerné sur ces intérêts (impact positif ou négatif, charge de travail pour elles...) ;
- déterminer l'influence et l'importance des parties prenantes : leur pouvoir, le contrôle exercé sur des ressources stratégiques, leur poids dans les décisions...
- ébaucher une stratégie de participation des parties prenantes : s'assurer du soutien des parties prenantes ayant une forte influence et un rôle important, et passer moins d'énergie avec les acteurs ayant peu d'influence et une importance limitée. Bien entendu, le croisement des deux axes : influence/importance définit plusieurs typologies d'acteurs, qui doivent chacun faire l'objet d'une stratégie adaptée.

La représentation suivante (figure 6.1) pourra synthétiser la réflexion²⁹.

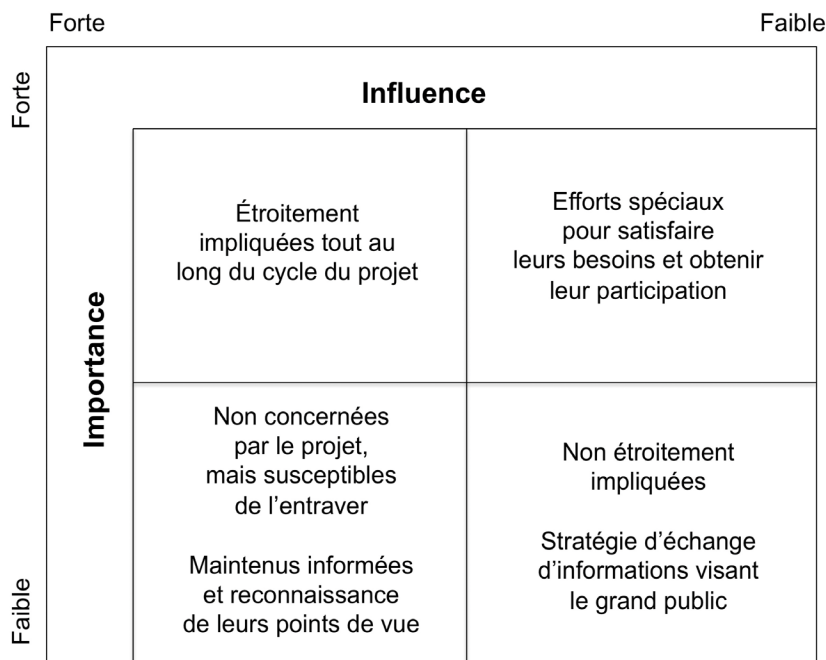


Figure 6.1 Cartographie de la stratégie de participation des parties prenantes

Cette analyse des champs de force et de leurs positions vis-à-vis de l'enjeu en cause permet de déterminer si l'organisation peut obtenir l'engagement nécessaire au changement, puis d'élaborer ou de valider des solutions permettant de limiter la résistance prévue ou de renforcer l'implication espérée.

29 Source : intervention de Daniel Blaie dans le club Madeleine-Innovation Publique.

Ainsi, le directeur(trice) QSE peut dresser un plan d'action incluant les modalités de participation des parties prenantes au changement souhaité.

La méthode à déployer est propre à chaque organisation et à sa culture qualité, et les bonnes pratiques font régulièrement l'objet de débats en clubs Parcours Croisés, pour capitaliser sur les retours d'expériences des membres en la matière.

6.2.2 La QSE : un levier !

- **Levier de simplification** : la QSE, par la mise en place de processus fluides, permet de faciliter la réalisation de certaines tâches.
- **Levier de motivation** : trouver de nouvelles méthodes grâce à la qualité qui devient un catalyseur pour les équipes, c'est faire de la qualité sans parler de qualité.
- **Levier de transversalité** : pour sortir d'un piège où chaque service ou métier serait contraint à encore plus de productivité pour compenser les effets de processus inadaptés.

En conclusion, la QSE est un véritable levier d'amélioration pour les parties prenantes internes dans un environnement changeant et incertain. L'enjeu est de faire vivre la QSE comme composante à part entière de la création de valeur de l'entreprise, et non comme une contrainte supplémentaire à cet environnement déjà complexe.

6.2.3 Méthode des 5 M pour mobiliser

Cette méthode d'analyse permet de rechercher les différentes causes possibles d'un problème et de faire des liens entre les

causes et les effets. Les différentes causes d'un problème sont regroupées en 5 familles :

1. **Matière** : les différents consommables utilisés, matières premières...
2. **Milieu** : le lieu de travail, son aspect, son organisation physique...
3. **Méthodes** : les procédures, le flux d'information...
4. **Matériel ou Moyens** : les équipements, machines, outillages, pièces de rechange...
5. **Main-d'œuvre** : les ressources humaines, les qualifications du personnel

Cette méthode a été déclinée par le club K.PI-Tool de Toulouse, qui s'est concentré sur les 4 dernières dimensions (Milieu, Méthodes, Moyens, Main d'œuvre). Voici les pistes que les membres ont identifiées, dont certaines correspondent aussi aux méthodes pour mobiliser ses propres équipes, voire sa direction générale.

◆ Milieu

- Privilégier des lieux adaptés aux échanges.
- Utiliser le mode « séminaire » pour les travaux et réflexions importants.
- Respecter les bonnes pratiques d'échanges et la confidentialité.

◆ Méthode

- Choisir les bons modes de questionnement.
- Privilégier les approches « physiques », comportementales, relationnelles.

- Faire preuve de simplicité, de lisibilité, s'adapter au langage des interlocuteurs.
- Se mettre à la place des acteurs opérationnels lors de la création de supports méthodologiques, partager l'élaboration des référentiels.
- Mettre en évidence les contributions individuelles aux performances collectives.
- Privilégier le management visuel.
- Mettre en place un système de suggestions primées.
- Impliquer des acteurs des différents services dans l'équipe d'audit interne.

♦ **Moyens**

- Mettre en place des rituels périodiques.
- Animer les réseaux.
- Surveiller l'équilibre oral/écrit de la communication.

♦ **Main-d'œuvre, savoir-être, savoir-faire**

- Positiver en toutes circonstances.
- Écouter et impliquer les équipes dans les travaux et les réflexions.
- Donner de la transversalité aux échanges et privilégier le mode projet.
- Partager les connaissances acquises (*reporting*, retours d'expériences).
- Privilégier la proximité.
- Favoriser la reconnaissance, la considération.

- Souligner l'intérêt, la valeur ajoutée de chaque fonction.
- Mettre en confiance.
- Revoir la terminologie employée, éviter le jargon !
- Expliquer les décisions.

6.3 Mobiliser en interne via les parties prenantes internes : retours d'expériences

Le club Strasbourg-Europe a travaillé spécifiquement sur les attentes respectives de la QSE et des parties prenantes internes pour différentes entreprises et contextes afin de s'appuyer sur elles comme clés de motivation et d'implication.

Tableau 6.1 Les attentes réciproques de la QSE et des parties prenantes internes

Les attentes des parties prenantes internes « opérationnelles » vis-à-vis de la QSE	Les attentes de la QSE vis-à-vis des parties prenantes internes
Directions d'usine, directions opérationnelles « métier », directions techniques, directions commerciales : - une aide pour être conforme aux exigences normatives et réussir les audits ;	Directions d'usine, directions opérationnelles « métier », directions techniques, directions commerciales : - un engagement et le respect des objectifs fixés ;

**Tableau 6.1 Les attentes réciproques de la QSE
et des parties prenantes internes (suite)**

Les attentes des parties prenantes internes « opérationnelles » vis-à-vis de la QSE	Les attentes de la QSE vis-à-vis des parties prenantes internes
<ul style="list-style-type: none"> - des outils pour faire remonter les dysfonctionnements ; - une compilation des données sous forme de statistiques pour faciliter les améliorations et leur suivi ; - une maîtrise des indicateurs de leur activité (taux de rebut, par exemple) et un retour sur leur performance ; - un conseil sur les documents émis par ces directions (facilité d'utilisation, lisibilité...) et des pistes d'amélioration le cas échéant ; - une aide pour la gestion des délais et leur respect ; - une contribution au développement de leur activité ; - la garantie de la conformité des produits et services livrés ; - une identification des processus défaillants ; - une meilleure structuration des actions d'amélioration continue ; - l'uniformisation des bonnes pratiques professionnelles ; - une veille réglementaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - une explication des résultats, performances et pistes d'amélioration ; - une réactivité dans la gestion des documents qualité (mises à jour, rédaction) ; - une bonne appropriation de leur rôle dans les projets ; - un soutien dans le déploiement d'une culture qualité dans leur structure, avec une déclinaison d'objectifs à court, moyen et long termes ; - de la bonne volonté dans la mise en place de la démarche qualité ; - de la rigueur dans la rédaction de la cartographie des processus et des documents qualité ; - la réalisation d'audits internes.

**Tableau 6.1 Les attentes réciproques de la QSE
et des parties prenantes internes (suite)**

Les attentes des parties prenantes internes « opérationnelles » vis-à-vis de la QSE	Les attentes de la QSE vis-à-vis des parties prenantes internes
Pilotes de processus : <ul style="list-style-type: none"> - de l'accompagnement dans leur fonction ; - de la surveillance par des audits. 	Pilotes de processus : <ul style="list-style-type: none"> - plus d'autocritique dans la mise en œuvre et le déroulement des processus ; - un déploiement de processus robustes respectant les règles de l'art ; - une prise de conscience de l'importance de processus robustes.
Personnel : <ul style="list-style-type: none"> - améliorer les conditions de travail ; - exprimer ses besoins et ses attentes ; - contribuer à la renommée, et plus généralement à la pérennité de la structure. 	Personnel : <ul style="list-style-type: none"> - co-construire le système avec la fonction QSE ; - s'engager lors de la mise en œuvre ; - être force de proposition et partager des idées issues des retours d'expérience.

Une fois les principales attentes mutuelles de la QSE et des parties prenantes internes identifiées, le club Strasbourg-Europe a partagé sur les meilleures pratiques pour faire face aux difficultés de mobilisation de ces parties prenantes.

**Tableau 6.2 Mobiliser les parties prenantes internes :
difficultés et bonnes pratiques**

Difficultés éprouvées par la QSE pour mobiliser les parties prenantes internes	Comment conduire la transformation pour mieux mobiliser les parties prenantes internes ?
<ul style="list-style-type: none"> - Absence de hiérarchie et de pouvoir décisionnel. - La qualité passe après le quotidien, alors qu'elle devrait en faire partie intégrante. - En fonction des activités, les priorités ne sont pas les mêmes et la charge de travail associée ne permet pas de se concentrer sur les projets de la QSE. - Un manque de recul des directions opérationnelles par rapport à leurs performances qualité et un discours répandu : « c'est compliqué, on ne peut rien faire ! ». - Peu de propositions d'actions d'amélioration continue au profit d'un argument : « il faut des moyens supplémentaires ». - Dépasser les images « d'usine à gaz » ou de « culture parapluie » qui peuvent être celles de la qualité. - Le facteur temps/charge de travail face à des plannings déjà denses. - L'appropriation des process et outils. 	<ul style="list-style-type: none"> - Communiquer plus et mieux pour faire changer les mentalités vis-à-vis de la QSE. - Faire preuve de pédagogie. - Obtenir un appui clair de la DG - Montrer que l'amélioration continue, c'est du gagnant-gagnant (amélioration des performances, gain de temps et d'efficacité). - Co-construire un outil de gestion de projet avec le personnel et l'articuler aux processus qualité. - Convaincre que des outils comme le questionnaire de satisfaction, les rapports de non-conformité vont au-delà de la simple remontée d'information. - S'inscrire dans une vision moyen terme et non quotidienne. - Donner du sens à chaque action, chaque process. - Trouver le bon équilibre « accompagnement-pression » à travers des audits internes, l'analyse rapide des non-conformités et la mise en place des actions correctives dans le plan d'actions.

6.4 La capitalisation du retour d'expérience, un outil pour mobiliser en interne ?

La pratique du « retour d'expérience » (REX) permet de placer l'entreprise dans une dynamique d'amélioration permanente : ce n'est pas un retour en arrière ou sur soi-même, c'est un outil qui permet d'anticiper l'avenir, un moyen d'identification pratique des dysfonctionnements et des solutions associées.

À condition de ne pas être traité sous l'angle du « règlement de comptes », le bilan, en fin de projet, aide à analyser et à prévenir les risques pour les prochains projets, à stocker l'information utile pour l'avenir, à fiabiliser les processus, à s'interroger sur les réactions individuelles face à un contexte de turbulences ou face à des épreuves aigües et à tirer les enseignements nécessaires à la progression.

Réelle source de connaissances, d'apprentissage et de formation, il constitue un maillon essentiel du progrès et de l'amélioration continue, notamment si les principes suivants sont respectés :

- penser systématiquement à faire appel aux opérationnels terrains et à leur vécu d'incidents similaires ;
- utiliser le retour d'expérience pour se poser les bonnes questions avant de lancer un nouveau projet ;
- utiliser les retours d'expériences post-accidents pour modifier les processus et surtout les comportements humains, *via* la sensibilisation et la formation.

Le directeur(trice) QSE joue ainsi un rôle capital aux côtés des chefs de projets, en leur permettant de bien exploiter les retours d'expériences et en se positionnant dans un rôle de conseil.

**Témoignage d'un membre de Parcours Croisés :
gérer les interfaces direction QSE-direction des
opérations**

Au sein d'une entreprise dont le cœur de métier est la gestion de projets, une direction des opérations est mise en place progressivement, depuis quelques mois. Sa mission consiste à améliorer les méthodes et outils de gestion de projet. Les interfaces entre cette direction des opérations et la direction qualité sont fortes, avec beaucoup de sujets communs, tels que : amélioration des processus métier, audit des projets, création d'outils de gestion de projets, traitement des non-conformités et des réclamations. . . Le « qui fait quoi » n'est pas clair pour les deux directions concernées et de moins en moins clair pour les autres acteurs de l'entreprise. Les bonnes pratiques issues de ce retour d'expérience partagé en club sont :

- Il faut impérativement définir le « qui fait quoi » en amont avec la direction opérationnelle.
- Il faut élaborer une « charte projet ».
- La direction QSE doit garder la maîtrise du respect des processus de l'entreprise et du SMQ, en s'assurant de la cohérence des éventuelles évolutions qu'il est nécessaire de mettre en œuvre, afin de maintenir la certification ISO 9001 (ou autres certifications de l'entreprise).
- Elle joue également un rôle de garante de la pérennité du projet.
- Pour cela, une bonne solution consiste à déléguer un membre de la direction QSE dans chaque projet où il jouera un rôle, à la fois de contributeur mais aussi d'alerte, par rapport aux processus et au SMQ de l'entreprise.

- On s'aperçoit que la direction QSE doit de plus en plus s'appuyer sur les directions et les acteurs opérationnels.
- Il faut s'efforcer de ne pas être propriétaire de la qualité et que les directions opérationnelles s'en emparent. La direction QSE vient les animer, leur donner des outils pour suivre leurs plans d'amélioration. Elle leur propose son soutien, ses méthodes pour déployer en mode projet quelques améliorations significatives. Ainsi, les rôles sont clairs et tous travaillent dans la même direction.

La direction QSE joue un rôle de conseil, de coordinatrice, de force de proposition, de mise à disposition de méthodes, d'alertes et de remontées vers la direction générale.

6.5 Le marketing de la qualité pour mobiliser en interne

Chaque entreprise peut réaliser un marketing de la qualité, afin de la promouvoir, en valorisant les réalisations internes.

Les exemples mis en lumière par les membres des clubs Parcours Croisés montrent que ces stratégies de marketing sont liées à la culture de l'entreprise. Les exemples cités sont :

- de nombreux challenges de l'innovation ;
- des concours, des trophées inter-entités pour des entreprises multisites ;
- la valorisation de certaines entités comme les unités de production ;

- ou encore des représentants de certaines fonctions, comme les tuteurs-tutrices, qui reçoivent une valorisation salariale, une prime, une médaille du travail...

Les jurys d'évaluation des projets soumis sont mixtes, afin que tous se sentent impliqués. Et le cahier des charges de l'évaluation explicite, afin d'objectiver les choix. La fréquence de ces événements pour promouvoir la QSE est variable : du trimestre à l'année.

7

Parties prenantes externes et QSE

Les parties prenantes externes contribuent fortement à la légitimité de la fonction QSE. Le directeur(trice) QSE est fréquemment appelé à travailler sur un renforcement d'une exigence client, une insatisfaction, des demandes de partenaires sociaux, l'image de l'entreprise auprès de la presse, des ONG ou des agences de notation, mais aussi sur l'évolution avérée ou prévisible de la réglementation, une révision normative et le renouvellement de la certification associée, ou encore des échanges et *benchmarks* des pratiques des confrères... Autant de leviers venant des parties prenantes externes qui peuvent influencer sur la mobilisation en interne de la direction générale et des parties prenantes, afin de faire progresser les systèmes de management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement.

7.1 Comment définir les parties prenantes externes ?

L'ISO 9001 définit les parties intéressées comme les personnes ou organismes qui peuvent influencer ou être influencés par une décision ou une activité de l'entreprise ou organisation.

Vis-à-vis des parties intéressées, l'ISO 9001 demande de :

- identifier les parties intéressées pertinentes ;
- déterminer leurs exigences pertinentes ;
- surveiller la prise en compte de ces exigences.

Les parties prenantes externes peuvent être classées ainsi³⁰ :

- les clients ;
- les autorités (élus, ministères, administrations, collectivités...) ;
- les relations *business* (partenaires, concurrents, sous-traitants, chambres de commerce et d'industrie) ;
- la société civile (communautés, propriétaires terriens ou exploitants des sols et infrastructures, médias, lanceurs d'alerte, associations et ONG nationales et internationales...).

30 Plusieurs clubs ont travaillé sur ce sujet, notamment avec l'experte Audrey Arnaud de Leitmotiv Conseil.

Une méthode de cartographie des parties prenantes a été décrite au point 6.2, p. 103. Il convient de les lister, puis de les classer selon deux axes : influence/importance, afin de visualiser les priorités.

La cartographie des parties prenantes externes est complexe et nécessite d'être établie avec plusieurs acteurs de différents services de l'entreprise afin de croiser et d'enrichir les visions.

7.2 Comment s'appuyer sur les parties prenantes externes ?

Une fois les parties prenantes externes prioritaires identifiées, le dialogue peut se construire *via* des entretiens, des sondages, des réunions publiques, les réseaux sociaux, des panels, des questionnaires, des forums de discussion... Le croisement des visions internes et externes permet l'élaboration d'une stratégie et d'un plan d'action avec une mise en œuvre et un suivi d'évaluation des résultats.

Les membres du club Parcours Croisés Chartreuse (Chambéry) ont synthétisé leurs expériences pour montrer comment la fonction qualité apporte de la valeur pour les parties prenantes externes, et comment l'évaluer³¹. Ces retours d'expériences sont à la croisée des paramètres propres de la direction QSE et de la culture d'entreprise.

31 Pour plus de précisions sur l'évaluation de la création de valeur de la démarche QSE, nous vous recommandons le deuxième ouvrage de Parcours Croisés, *Évaluez votre fonction QSE*, AFNOR Compétences & AFNOR Éditions, 2015.

Au regard de l'importance du client, nous allons nous concentrer ci-après sur cette problématique : comment faire du client un véritable allié pour impulser les changements nécessaires ou souhaitables dans l'entreprise ?

Voici une synthèse des travaux du club Chartreuse autour de la satisfaction client, de son évaluation, des clés de réussite pour la faire progresser. Certains points relevés sont également vrais pour d'autres parties prenantes externes.

Mode d'évaluation de l'efficacité de la démarche de satisfaction client :

- La mesure de la satisfaction *via* des enquêtes, le calcul du NPS³², sans oublier, dans un cadre international, de prendre en compte l'impact de la culture sur la perception de la qualité et la satisfaction.
- Des audits fournisseurs et les éventuels écarts observés.
- Le nombre de parties prenantes qui s'est approprié les outils de mesure et de suivi de la satisfaction client.
- L'obtention d'éventuels signes de reconnaissance (certifications, labels...).
- La proportion de cadres de proximité devenus promoteurs de la démarche.
- La réduction des coûts de non-qualité, des réclamations et des frais de traitement engendrés.

Pièges à éviter :

- Trop se centrer sur le produit au détriment d'une approche orientée service.
- Faire des enquêtes trop fréquentes sur les mêmes clients.

32 NPS : *Net Promoter Score*.

- Manquer de réactivité dans le rendu des résultats.
- Oublier de capitaliser les retours clients au niveau global, pour mener des actions correctives transverses, lorsque l'entreprise est multisites, multipays, et retrouver de façon récurrente les mêmes motifs d'insatisfaction sur des sites différents.

Éléments clés de réussite :

- La volonté et la vision de la direction, les objectifs qu'elle fixe et partage.
- La conviction que, même s'il n'y a pas de lien direct et immédiat entre l'évolution positive du NPS³³ et celle du chiffre d'affaires, l'amélioration du premier a un effet bénéfique sur le *business* de l'entreprise.
- S'assurer que le système soit indépendant des personnalités, et que l'ensemble d'un projet ne soit pas mis en péril lors d'un changement de personnes ou de directions.
- Ne pas oublier d'embarquer les décideurs : les officiels, certes, mais aussi les officieux !
- Ne pas se reposer sur ses lauriers une fois une première réussite acquise.
- Une stabilité du pilote du processus et de l'organisme qui réalise les mesures de satisfaction.
- Le plan d'action déployé pour répondre aux besoins d'amélioration et crédibiliser le processus lui-même.
- Une bonne collaboration de la direction qualité avec le client pour travailler ensemble à l'amélioration du service et de la qualité produits.

33 NPS : *Net Promoter Score*.

- Partir du terrain.
- S'appuyer sur la réglementation lorsqu'elle existe.

Les compétences à mobiliser :

- Internes : avec des correspondants qualité formés non seulement aux enjeux qualité, mais aussi aux techniques d'animation et disposant d'une bonne capacité de *leadership*, d'écoute, de pédagogie...
- Externes : lorsqu'il est nécessaire de s'associer des compétences spécifiques (organismes d'enquêtes, conseils...).

7.3 Ancrer la satisfaction client dans les préoccupations des collaborateurs

À l'occasion de son passage dans différents clubs Parcours Croisés sur le thème du parcours client *cross canal*, Nathalie Innocenti a partagé quelques axes de progression³⁴ :

- construire ensemble l'expérience client ;
- impliquer le personnel dans la co-construction des « parcours client cible » ;
- identifier avec les collaborateurs les fonctionnalités digitales attendues par les clients à positionner sur leur parcours ;

³⁴ Nathalie Innocenti, experte de la mobilisation des collaborateurs autour de la vision partagée de l'expérience client *cross canal*. Dirigeante, Mission Capital Clients.

- imaginer les interactions client-collaborateur ;
- définir les mutations de postures induites par les nouveaux « parcours client cible » ;
- conduire le changement en sensibilisant les équipes à l'aide de films démonstratifs, jeux de rôles, échanges de *best practices* ;
- ne pas oublier de mesurer la performance obtenue !

Quel est le rôle de la direction QSE pour ancrer la satisfaction client dans les préoccupations des collaborateurs ?

- Aider les collaborateurs à formaliser le parcours client grâce à sa vision transversale, son savoir-faire et sa connaissance des processus de l'entreprise.
- Être un acteur majeur de la définition du parcours client de demain.
- Se préoccuper plus du processus client sous l'angle « parcours et expérience client ».
- Regarder son entreprise avec l'œil du client.
- Mettre en avant le NPS (*Net Promoter Score*), un bon outil d'analyse de la satisfaction.
- Donner du sens aux collaborateurs qui ne sont pas en contact direct avec le client, *via* la co-construction du parcours client et de l'expérience client de demain.
- Enfin, ne jamais oublier de simplifier la vie du collaborateur.

7.4 Témoignages : l'écoute client comme levier du changement interne

Le développement de ce thème part du constat que l'enquête de satisfaction « classique » pratiquée jusqu'à maintenant n'est plus adaptée aux enjeux actuels de l'entreprise et qu'il est donc nécessaire pour la direction QSE de revoir le processus et de s'orienter vers une « écoute clients » permanente, en mettant en place une organisation et une culture transversale, en vue de comprendre collectivement ses clients à des fins d'actions correctives et proactives partagées.

Les actions mises en lumière par les membres des clubs Parcours Croisés sont les suivantes.

♦ Dans une société d'immobilier : la démarche « expérience client », support de la diffusion d'une culture collective

Le directeur QSE se lance dans une démarche d'expérience client selon deux axes :

- La création d'un écosystème créant les conditions propices à des interactions mutuellement bénéfiques entre l'entreprise et ses clients.
- La diffusion d'une culture client auprès de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, associée à une culture « commerçante » basée sur des postures, actes, réflexes donnant la priorité à la satisfaction client.

Pour créer cette culture collective, il met en place un programme « voix du client », avec une volonté permanente de toujours mieux comprendre les clients, leurs freins et leurs motivations, leurs perceptions et les attentes non satisfaites sur l'ensemble de leurs interactions avec l'entreprise. Cette démarche vise aussi les « non-clients » ou des anciens clients qui ont été perdus.

Le directeur QSE a réalisé un travail d'approfondissement et d'enrichissement des traditionnelles enquêtes de satisfaction pour mettre en place une culture transversale « écoute clients » afin d'en faire un véritable outil de management et de décision pour les directeurs opérationnels. Il a mis en avant trois critères d'analyse de la satisfaction :

- la satisfaction classique ;
- le NPS (*Net Promoter Score*) ou intention de recommandation ;
- le « degré d'effort » demandé au client.

L'accent a été mis sur les deux derniers critères, plus pertinents, et les phases d'acquisition et de livraison des logements ont été distinguées pour affiner la précision de l'analyse.

Afin de convaincre en interne, il a également développé le *benchmarking* entre les directions régionales et par rapport au marché : ces analyses comparatives permettent de s'appuyer sur des faits concrets, de mieux positionner l'évaluation de la performance atteinte et d'optimiser les pistes de progrès.

♦ **Dans une société d'assurance santé :
une nouvelle filière créée pour mieux gérer
les réclamations clients**

La directrice QSE mène depuis deux ans un vaste projet de gestion des réclamations clients, dont les objectifs sont :

- mettre les processus actuels en conformité avec les recommandations de la profession ;
- définir des circuits de traitement clairs et une organisation efficiente ;
- renforcer la capacité à aménager le dispositif relationnel pour les clients réclamants ;
- développer et/ou faire évoluer, si besoin, les outils de pilotage des flux et de gestion ;
- améliorer la connaissance des dysfonctionnements et en motiver la résolution.

La démarche déployée est participative : plus de 100 personnes, issues de toutes les directions du groupe (direction de la comptabilité et de la gestion, marketing...), ont contribué au cadrage du projet. Cinq grands principes ont été retenus :

1. traiter toutes les insatisfactions clients ;
2. identifier et enregistrer 100 % des insatisfactions ;
3. 100 % des insatisfactions font l'objet d'une réponse ;
4. les délais de réponse sont définis et différenciés par canal ;
5. l'équipe prenant en charge l'insatisfaction dépend de sa nature.

Pour piloter et animer la démarche, une nouvelle filière « réclamations » est créée au sein du groupe, un planning complet et détaillé du projet est formalisé, et les missions sont clairement précisées. Les pilotes métiers animent la démarche sur leur périmètre respectif, tandis qu'un comité transverse « réclamations » suit la performance de la démarche et l'amélioration continue.

L'écoute client 2.0 est une évolution culturelle qui devient un réel outil de mobilisation en interne.

7.5 Utiliser l'évolution 2015 de la norme ISO 9001 pour réorienter le système

Les organismes certificateurs sont également des parties prenantes externes dont la voix compte et qui peuvent aider les directions qualité à faire évoluer leur entreprise.

La révision de la norme ISO 9001 en 2015 et la transition des SMQ vers cette nouvelle version font partie des opportunités dont les managers QSE peuvent se saisir pour réorienter le système.

Si les points clés identifiés tout au long de cet ouvrage restent vrais (la qualité ne doit pas convaincre mais séduire, être co-construite avec la direction générale), Christophe Villalonga, animateur du club Confluence, fondateur de Qualinove, a apporté des compléments lors de ses interventions en tant qu'expert dans plusieurs clubs. Cette transition permet en effet de revoir l'approche processus en fonction des nouveaux enjeux externes et internes, mais aussi de réviser tout ce

qui n'est pas optimal dans le SMQ, y compris au-delà des nouvelles exigences de la norme. Il faut encourager les pilotes de processus à venir avec leur SWOT lors des revues de direction, penser à interviewer les directions opérationnelles individuellement avant la campagne d'audits pour avoir leur avis sur les réalisations de l'année. Enfin, s'appuyer sur les différents comités existants est aussi un atout pour favoriser la transversalité.

Témoignages de démarches engagées avec l'appui de parties prenantes externes

Jean-François Roucou, *Group director of sustainable performance*, Pernod Ricard : les produits issus de la canne à sucre.

Contexte

Coleader mondial dans son domaine d'activité, le Groupe Pernod Ricard produit et distribue de grandes marques de vins et spiritueux dans plus de 90 pays.

Produites à partir de produits d'origine agricole, ses marques sont fortement ancrées dans les terroirs locaux et bénéficient depuis de longues années d'un engagement local fort en matière de développement durable. C'est le cas, par exemple, des cognacs Martell et des champagnes Mumm et Perrier-Jouët en France, des whiskies Chivas et Glenlivet en Écosse et Jameson Irlande, ou encore du rhum Havana Club à Cuba.

Parmi les matières premières agricoles mises en œuvre, la canne à sucre est utilisée soit à l'état de mélasses pour la distillation, soit pour l'alcool neutre qui entre dans la composition de divers spiritueux, soit encore en tant que sucre pour les liqueurs.

Spécificités de la filière canne à sucre

Une particularité de la filière canne à sucre est son caractère mondial, à laquelle s'ajoute une grande complexité.

La canne est cultivée dans de nombreux pays à climat tropical. C'est le cas, par exemple, au Mexique, au Brésil, dans les Caraïbes, au Honduras, au Nicaragua..., mais aussi au Sri Lanka, en Inde ou encore aux îles Fidji. Une fois récoltée, elle est transformée dans de grandes unités de transformation : usines de trituration, où le jus est extrait et transformé en mélasse, sucreries, distilleries... Les produits finis ou semi-transformés sont l'objet d'un négoce international important. Basé sur un marché mondial volatile, il met en compétition les producteurs au gré des cours et des aléas climatiques.

Nombre des pays cultivant la canne à sucre disposent de standards sociaux et environnementaux peu élevés. S'y ajoute la structure des plantations, qui rendent les conditions des travailleurs agricoles très précaires, soit qu'il s'agisse de grandes exploitations où le rapport de force envers les employés leur est peu favorable, soit qu'il s'agisse de très petites fermes familiales leur garantissant des revenus très faibles. De plus, les conditions de travail dans les champs de canne sont extrêmement difficiles : le climat chaud, la poussière, le poids des cannes hautes de 3 mètres font de ce travail l'un des plus physiques qui soit. Dans plusieurs pays d'Amérique Centrale, un syndrome de déficience rénale causé par le manque d'hydratation et aboutissant à une mortalité importante a été identifié parmi les populations de travailleurs de la canne.

À la différence de beaucoup des filières agricoles utilisées par Pernod Ricard, la canne à sucre est parfois produite loin de l'utilisation finale : c'est notamment le cas lorsqu'il

s'agit d'alcool raffiné ou bien de sucre. Il est alors difficile de s'assurer que les achats sont réalisés dans un cadre durable.

Les parties prenantes externes, vecteurs de mobilisation

Si les principales matières premières telles que les raisins, les céréales ou bien diverses plantes aromatiques ont été depuis de nombreuses années sujet d'actions importantes afin d'assurer qu'elles provenaient de filières responsables et durables, il n'en a pas été de même pour la filière canne à sucre, plus complexe et moins « visible » lorsqu'il s'agit de sucre ou bien d'alcool neutre.

En 2015, une ONG questionnait Pernod Ricard dans le cadre de la rédaction d'un rapport sur les conditions de travail dans les plantations de cannes en Amérique Centrale. Par cette question, et par le dialogue qui s'en est suivi avec l'ONG, le Groupe a pris conscience de risques pouvant exister au sein de certaines filières d'approvisionnement et a été amené à formaliser sa politique en matière de canne à sucre durable. Il a aussi pu constater qu'il disposait de bonnes pratiques dans ce domaine, qu'il pouvait mettre en valeur et étendre.

Ainsi, la majeure partie de la canne utilisée par le Groupe provient des pays mêmes où elle est utilisée, le plus souvent par des filières courtes où il est possible de s'assurer des conditions sociales et environnementales de la production. C'est le cas par exemple au Brésil, au Mexique, ou bien encore en Argentine. Dans le cas exemplaire de Cuba, le pays d'où provient la majorité de la canne utilisée par le Groupe, le système social en place assure aux travailleurs des plantations des conditions de travail beaucoup plus favorables que ce n'est le cas dans les petits pays d'Amérique Centrale. Issues des réglementations spécifiques adoptées par le régime, elles leur assurent une durée hebdomadaire de travail raisonnable et leur permettent

de disposer d'ombrages et d'eau pour s'hydrater, ainsi que d'un suivi de santé régulier, conditions qui n'existent pas dans les pays voisins livrés à la concurrence du marché.

Pour s'assurer d'aller plus loin dans sa démarche, Pernod Ricard a choisi de devenir membre de Bonsucro, une organisation mondialement reconnue, dont l'objectif est le développement de filières de la canne à sucre durables. Basée sur la définition de standards de production garantissant des conditions sociales et environnementales de haut niveau, Bonsucro assure l'audit et la certification des plantations et des usines, et plus largement contribue à transformer les conditions vers des pratiques durables et responsables.

L'ensemble des actions engagées dans ce cadre ont été conduites par un groupe de travail constitué des acheteurs et des directeurs des opérations des principales filiales utilisatrices de produits issus de la canne. Leur engagement a été immédiat, et l'action a été rapidement communiquée en interne, mobilisant un fort intérêt de l'ensemble des collaborateurs. De risque insuffisamment maîtrisé, il est devenu une bonne pratique. Le dialogue en toute transparence avec l'ONG en question a également été un modèle, car il a permis de progresser tout en révélant les points forts existants.

Conclusion

Dans cet exemple, le questionnement réalisé par les parties prenantes externes a permis au Groupe de réaliser qu'il disposait de risques, mais aussi de forces dans un domaine particulier dans lequel il n'avait pas encore formalisé de démarche globale. Cette action a bien été vecteur de mobilisation interne, tout d'abord au niveau du management et des responsables fonctionnels concernés (acheteurs et industriels), mais également au niveau de l'ensemble des collaborateurs.

James Besson, Europe quality VP, Mersen (pour l'Europe et l'Asie)

« Mon rôle chez Mersen consiste à la veille des nouvelles directives, au débroussaillage des exigences, à leur traduction en termes internes, à leur intégration dans l'organisation pour leur bonne appropriation et prise en compte par le département concerné.

Je n'ai pas de responsabilité sécurité ou environnement. Cela est confié au responsable du site de production, car la sécurité est une responsabilité légale. »

Quelle est votre vision, votre expérience sur la façon de mobiliser les parties prenantes internes et externes et de les utiliser comme leviers de la transformation de la QSE ?

« Pour moi, la qualité, c'est avant tout de l'organisation, c'est donner du sens, de la cohérence au travail de toutes les équipes de l'entreprise.

Pour remplir mes différentes missions j'utilise les parties prenantes de l'entreprise. Je mobilise les parties prenantes internes en jouant la transparence, l'ouverture auprès des clients, par des audits ou des visites, en faisant réaliser les audits internes par des auditeurs venant de l'extérieur, en acceptant de me faire challenger par les fournisseurs. J'utilise les différentes parties prenantes comme source de *benchmark* et d'inspiration, et cela de façon positive, en nous donnant le droit à l'erreur, en acceptant le changement, les freins culturels... Cela me permet d'étayer la référence dans mon marché, de donner du sens et une vision à l'entreprise.

Je mobilise les parties prenantes internes en traduisant en langage interne les besoins et attentes externes, et en transmettant ces besoins et attentes externes de façon positive, en créant des challenges concrets et réalisables en interne. »

En synthèse de votre retour d'expérience : qu'avez-vous tenté ? Qu'est-ce qui fonctionne ? À quels écueils vous heurtez-vous ?

« Tout au long de ma carrière, j'ai eu à piloter des changements d'organisation ou de méthodes de travail. Je distingue trois étapes :

1. La mise en œuvre d'outils (savoir-faire). Ceci est accessible via la formation. La difficulté est modérée.
2. La dimension humaine est bien plus complexe à appréhender (savoir-être). Il s'agit d'implanter une nouvelle philosophie de travail qui va permettre l'efficacité de l'outil organisationnel.
3. Enfin, il reste à maintenir dans la durée les outils et la philosophie de leur utilisation, maintenir la motivation des équipes. C'est ce qui est le plus complexe à atteindre.

Sur ces deux dernières étapes, mes réussites ont été quand j'ai pu encadrer la mise en application des outils par un coaching ou alors en intégrant des nouveaux collaborateurs experts dans la nouvelle façon de travailler (applications complètes et changements durables).

En conclusion on retrouve cette dichotomie expertise/adaptabilité du manager qualité. Il doit avoir des racines et des ailes ! »

Comment convaincre les pilotes de processus ?

« Une clé de la réussite est de faire partie du CODIR, ce que j'ai demandé en intégrant la société. J'ai commencé par faire un « état zéro » du fonctionnement, puis j'ai présenté mes préconisations et je les ai expliquées au CODIR, où 80 % des propriétaires de processus sont présents. J'ai également expliqué certains sujets au COMEX.

Pour définir la finalité d'un processus, le propriétaire met des mots sur les actions du quotidien, ensuite on construit jusqu'aux activités. Et le challenge est que les procédures tiennent sur un A4.

La gestion des documents est déléguée à chaque niveau, avec des règles de gestion établies au niveau de la direction qualité. Les documents de terrain évoluent donc en temps réel.

J'appelle cela « donner le pouvoir aux gens qui font ». »

8

Réflexions complémentaires

♦ La QSE est-elle bien nommée ?

Une question émerge de ce travail de réflexion sur l'évolution de la fonction QSE au sein de l'entreprise : le terme même de qualité ou QSE est bien souvent vécu comme un frein, véhiculant le côté expert et contrôle de la fonction, au détriment de son potentiel de transformation adaptative.

Cette dénomination est aussi questionnée par certains managers QSE, et certains clubs Parcours Croisés ont suggéré d'autres terminologies comme consultant(e), coach en organisation, consultant(e) interne, conseil en pilotage et amélioration continue, business excellence, accompagnateur(trice) de transformation, intrapreneur(se), direction de la performance durable.

Le 1^{er} collège des ambassadeurs Parcours Croisés, regroupant des représentants et les animateurs de chaque club, avait souligné en avril 2014 que la formulation « réseau QSE » était limitative au regard de la grande diversité de titres et de profils des membres Parcours Croisés : à cette occasion, le collège a confirmé l'ouverture du réseau à toutes les fonctions liées à l'évolution des systèmes de management, tous les acteurs intervenant sur des logiques de transformation, de performance durable, d'excellence, d'intelligence collective... ainsi qu'à d'autres fonctions transverses comme le contrôle interne.

♦ Faut-il marier la QSE et la RSE ?

La responsabilité sociétale des entreprises a le vent en poupe, incluant les dimensions de l'économie, de l'humain et de l'environnement. Sera-t-elle l'avenir de la QSE ?

Le directeur(trice) QSE, implanté(e) dans l'entreprise depuis longtemps et ancré(e) à la réalité de celle-ci dans toute sa transversalité, a souvent plus de pouvoir que le directeur(trice) RSE pour faire évoluer les pratiques vers plus de RSE. Cela constitue un véritable atout, limite les risques de « *greenwashing* » où les pratiques réelles de l'entreprise sont décalées par rapport à la communication qui en est faite, semant le discrédit. Serait-il opportun de fusionner ces deux fonctions ou d'inventer une façon de les allier ?

♦ **Le directeur(trice) QSE, une ressource précieuse pour la direction générale**

Le manager QSE est dans une position centrale, au cœur du système productif de l'entreprise dont il connaît tous les rouages, les forces et les faiblesses. De ce fait, il est une ressource précieuse pour les directions générales. La QSE constitue une force pour étayer la transformation vers plus de performance collective, sans devoir faire peser sur les épaules des collaborateurs les gains de productivité. Elle contribue ainsi à la prévention du stress au travail et à la qualité de vie au travail des collaborateurs.

♦ **Réguler sans rigidifier**

Dans un monde qui bouge sans cesse, de plus en plus vite, et qui exige que les organisations et les systèmes changent à un rythme effréné pour s'adapter en temps réel, la fonction QSE pose un cadre de process et d'exigence sur ceux-ci, contribuant ainsi à stabiliser le système et à l'inscrire dans la durée. Le rôle de la QSE est antagoniste :

- d'une part, on attend de la QSE qu'elle gère des procédures, maîtrise, contrôle, définisse des fonctions cohérentes, au risque de figer ou rigidifier l'organisation ;
- d'autre part, on attend aussi qu'elle fasse preuve de souplesse, passe en mode agile, adaptatif pour innover, s'adapter au changement et trouver des nouvelles solutions.

Cela constitue un paradoxe pour le directeur(trice) QSE, car ce sont deux façons de penser qui sont sous-tendues par des mécanismes cognitifs radicalement différents. La QSE doit « repenser son rapport au temps ».

◆ **Surfer entre souplesse et rigueur**

Jusqu'où formaliser les procédures et processus dans l'entreprise, à quel niveau de description aller pour poser un cadre sans bloquer l'adaptation nécessaire face à la réalité qui change ?

Autrement dit, comment doser entre procédure (niveau de détail très précis qui fige) et processus (niveau général qui guide) ? Ne faut-il pas s'orienter vers des « métarègles » ? C'est-à-dire proposer des lignes directrices, en laissant libre sur la manière de faire ? Les entreprises qui utilisent ces métarègles témoignent de l'incidence que celles-ci ont sur les employés, qui deviennent alors acteurs de la rédaction des règles et de leur maintien dans le temps.

Conclusion

Adopter la bonne posture et développer ses compétences relationnelles : une clé pour faciliter le changement

Cet ouvrage a été construit autour des différents acteurs avec lesquels la QSE est en interaction, en commençant par le directeur(trice) QSE lui-même, et chaque club s'est emparé d'une ou deux parties prenantes spécifiques.

Si certains aspects sont propres à des acteurs précis, d'une manière générale, dans l'ensemble de ses relations avec les différents interlocuteurs de l'entreprise et quels que soient leurs métiers et niveaux hiérarchiques, des convergences apparaissent évidentes.

Pour déployer la QSE « nouvelle génération », les tenants de la fonction devront développer plus encore leurs *soft skills* :

- savoir communiquer pour fédérer les acteurs de l'entreprise ;
- adopter le même langage que les interlocuteurs concernés ;
- démontrer par la preuve du résultat, plutôt que chercher à convaincre ;
- identifier son propre style de *leadership*, savoir le mobiliser et savoir valoriser les moteurs des collaborateurs et des parties prenantes internes ;
- apprendre à déconstruire les préjugés et les idées reçues, gérer les résistances au changement ;
- écouter les interlocuteurs et comprendre leurs motivations pour les aider à trouver des raisons d'adhérer au changement et éveiller leur curiosité ;
- avoir une attitude de conseil, facilitant pour chaque individu ou chaque service l'amélioration de ses performances individuelles ou collectives, et ainsi ne plus être perçu comme un gardien de conformité, mais comme un *leader* ;
- gérer les étapes décisives de la conduite du changement.

Venez échanger sur le devenir de votre fonction :
rejoignez Parcours Croisés sur
www.parcourscroises.com

Annexes

Index des termes employés

- AMDEC : Analyse des Modes de Défaillances et de leurs Effets de Criticité
- ANC : Approche Neurocognitive et Comportementale
- CODIR : Comité de Direction
- COMEX : Comité Exécutif
- COPIL : Comité de Pilotage
- DAF : Direction Administrative et Financière
- DD : Développement Durable
- DG : Direction Générale
- DQSE : Directeur(trice) QSE ou Direction de la QSE

- DRH : Direction des Ressources Humaines
- IME : Institut de Médecine Environnementale
- KPI : *Key Performance Indicator*
- NPS : *Net Promoter Score*
- ONG : Organisme Non Gouvernemental
- Partie intéressée d'un organisme ou *Stakeholder* : terme de la norme ISO 9001:2015. Une partie intéressée est une personne ou un organisme qui peut soit influencer, soit être influencé par une décision ou une action de l'organisme. Il peut s'agir des partenaires économiques (partenaires, concurrents, syndicats, institutions financières...), des employés, des clients, de la société civile (média, associations...), des autorités (élus, éducation, culture, environnement, santé...).
- QSE : Qualité Sécurité Environnement
- QVT : Qualité de Vie au Travail
- R & D : Recherche et Développement
- REX : Retour d'EXpérience
- ROI : *Return On Investment*, Retour sur Investissement
- RPS : Risques Psychosociaux
- RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises
- SMI : Système de Management Intégré
- SMQ : Système de Management de la Qualité
- SWOT : *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*
- VIP2A PRO : inventaire de personnalité, d'assertivité et d'adaptabilité : www.veryintelligentprogram.com

Présentation des auteurs et des contributeurs



Le réseau des clubs Parcours Croisés : membres, ambassadeurs et animateurs

Les clubs Parcours Croisés sont des lieux conviviaux d'échanges et de montée en compétences, proposés à des décideurs intervenant sur les thématiques qualité, QSE, évolution des systèmes de management, excellence opérationnelle, performance durable, transformation organisationnelle, intelligence collective, production de confiance, innovation managériale...

Ce concept de formation interactive, lancé en 2010, permet à chacun de progresser dans son expertise professionnelle sur des sujets qui correspondent à ses attentes. Chaque club, accompagné par un animateur dédié, construit son propre programme et choisit les experts qu'il souhaite auditionner.

En 2016, Parcours Croisés évolue et intègre pleinement une nouvelle dimension digitale grâce au lancement de la plateforme communautaire du même nom : www.parcourscroises.com.

Initiative ambitieuse, développée par AFNOR Compétences et AFNOR Éditions, cet outil inédit permet d'optimiser les échanges, la communication et le partage de tous les acteurs de la fonction QSE. Cette première communauté digitale dédiée à leur métier et à ses évolutions leur offre un véritable espace collaboratif pour faciliter leur progression professionnelle.

Contact : 01 41 62 84 92
parcours-croises@afnor.org
www.parcourscroises.com



Agnès Grisard

Depuis vingt ans, Agnès Grisard déploie son expertise en orchestration d'équipe, épanouissement du *leadership* et des talents.

Lors d'une première moitié de carrière comme ingénieure manager de projet, elle découvre très vite son goût naturel pour fédérer les hommes et les femmes au service d'un objectif commun. Elle traite alors de problématiques liées à l'environnement, avec de fortes implications en termes de qualité et de sécurité. Puis elle s'oriente vers les métiers de la formation et de l'accompagnement, et décide de se former à l'approche neurocognitive et comportementale (ANC) pour étayer son expertise de décryptage de l'humain.

Elle accompagne aujourd'hui les managers et dirigeants dans la posture d'ouverture et d'accompagnement des équipes face aux changements (évolution métier, marché, organisation...). Agnès conjugue ses passions et son métier, et injecte le chant dans ses formations et coachings au service du déploiement des talents et de la créativité managériale, notamment en situation complexe ou de changement.



Jean-Louis Prata

Jean-Louis Prata, consultant et DRH en entreprise pendant dix-huit ans, est aujourd'hui expert de l'approche neurocognitive et comportementale (ANC) appliquée à l'organisation. Il dirige le pôle innovation d'IME conseil et de l'Institut du Neuro

Cognitivisme dont il est cofondateur. Il développe des questionnaires en ligne (stress, RPS, personnalités...), des méthodes et des outils qui contribuent à concilier le bien-être des salariés et la performance des organisations. Également consultant-formateur et coach, il accompagne les entreprises pour améliorer la gestion du facteur humain.



COMPÉTENCES

AFNOR Compétences

Leader français des formations
sur les systèmes de management,
les méthodes associées et l'audit.

Depuis plus de trente-cinq ans, la filiale formation-conseil du Groupe AFNOR s'affirme comme le partenaire incontournable des entreprises qui font le choix de la performance, de la maîtrise des différents référentiels et d'une pratique intelligente de la certification et de l'évaluation.

Les consultants-formateurs d'AFNOR Compétences sont des professionnels reconnus. Ils pratiquent ce qu'ils enseignent. Ils ont la capacité à développer chez les participants des réflexes et des méthodes immédiatement opérationnels à l'issue de la formation. Ils sont les garants de la montée en compétences des membres de la grande communauté QSE.

AFNOR Compétences a lancé, en 2010, « Parcours Croisés », le premier réseau dédié à la communauté des décideurs QSE. Fondé sur des « clubs », un esprit convivial, des animateurs dédiés, des valeurs partagées, Parcours Croisés permet à

des professionnels de la fonction QSE de mieux exercer leurs talents dans leur organisation et de penser la fonction QSE de demain.

Contact : 01 41 62 76 22

info.formation@afnor.org

www.afnor.org/formation



IME Conseil est un institut de recherche, de conseil et de formation français, spécialisé dans l'étude des comportements appliquée à la santé, au management, au marketing et au développement durable, qui a notamment élaboré un modèle : l'ANC (approche neurocognitive et comportementale). IME conseil a pour vocation d'œuvrer sur l'amélioration du « mieux-être, mieux vivre et mieux travailler » en apportant aux individus et aux entreprises des méthodes et des outils innovants de gestion du facteur humain, issus d'une posture de recherche interdisciplinaire et de sa pratique opérationnelle clinique.

IME Conseil a développé le VIP2A PRO, dispositif fondé sur l'approche neurocognitive et comportementale, qui révèle la dynamique comportementale d'une personne et, surtout, lui donne des clés concrètes pour évoluer.

Cette approche est issue de la compréhension des grands mécanismes neurocognitifs et leur incidence sur ce que nous faisons, pensons et ressentons, et a pour vocation de créer des outils et des méthodes permettant aux organisations de mieux gérer le potentiel humain et de concilier la performance avec la santé et la qualité de vie au travail.

Bibliographie

Rolland (Sylvie), Mauduit (Anne-Laure), Villalonga (Christophe), Réseau Parcours Croisés, *Capital confiance et performance durable : à qui confier les clés ?*, AFNOR Compétences & AFNOR Éditions, 2014.

Gilbert (Patrick), Triomphe (Christine), Réseau Parcours Croisés, *Évaluez la création de valeur de votre fonction QSE. De « gardien de conformité » à « business partner »... Quels indicateurs de performance retenir ?*, AFNOR Compétences & AFNOR Éditions, 2015.

Fradin (Jacques), *L'intelligence du stress*, avec la collaboration d'Aalberse (Maarten), Gaspar (Loran), Lefrançois (Camille), Le Moullec (Frédéric), Eyrolles, coll. « Mieux vivre avec les neurosciences », 2012. Thème : du stress à la confiance en soi.

Collignon (Patrick), Prata (Jean-Louis), *Votre profil face au stress*, Eyrolles, 2013. Thème : comment les neurosciences font du stress votre allié.

Fradin (Jacques), Le Moullec (Frédéric), *Manager selon les personnalités*, Eyrolles, 2014. Thème : les neurosciences au secours de la motivation. « Ce que propose ce livre et la démarche opérationnelle qui le sous-tend, c'est la recherche d'un véritable bien-être au travail qui va bien au-delà de simples mesures gadget destinées à tempérer les effets de la pénibilité » Pierre Hurstel, ex DRH Monde Ernst & Young.

Collignon (Patrick), Vander Vorst (Chantal), *Le management toxique*, Eyrolles, 2013.

Conduire la transformation de la fonction **Qualité, Sécurité, Environnement**

Mode d'emploi

Après s'être interrogé sur les nouveaux territoires de légitimité de la fonction QSE, puis sur sa contribution à la création de valeur, le réseau Parcours Croisés a souhaité se livrer à un travail à la fois plus personnel et opérationnel :

« S'interroger collectivement sur la conduite d'un nouveau positionnement, sur la transformation de la fonction et les leviers pour y parvenir ».

Historiquement, le contrôle de la qualité et de la fiabilité de la production était l'activité de base de la fonction QSE.

Aujourd'hui, face aux transformations accélérées des organisations, le directeur (rice) QSE doit mener également la transformation de sa fonction pour intégrer d'autres dimensions, devenir un créateur de confiance et un fédérateur d'intelligence collective au service de la performance de l'organisation.

Quelles sont les compétences nécessaires et les meilleurs atouts des managers QSE pour mener cette évolution, et passer d'expert technique à partenaire stratégique de la direction générale ?

Savoir embarquer ses équipes et les parties prenantes internes, s'adapter à la culture et à l'éco-système de l'entreprise, construire des alliances et mobiliser sa direction générale... Quel profil et quel savoir-être pour réussir ?

Autant de sujets abordés par cet ouvrage. Écrit à 200 mains, il est le fruit de la réflexion des directeurs QSE membres de Parcours Croisés, orchestrée par les animateurs des clubs et accompagnée par IME Conseil.

Au-delà de l'édition de ce livre, la réflexion se poursuit sur la plateforme communautaire des professionnels de la QSE www.parcourscroises.com.

Contact : parcours-croises@afnor.org

afnor
ÉDITIONS



ISBN : 978-2-12-465584-7
www.afnor.org/editions
www.afnor.org/formation

