

# Demain sera QSE

12 mois,  
12 visions,  
12 rêves.

**Chaque nouvelle année, la tradition veut que l'on s'engage à prendre de bonnes résolutions. Coïncidence ou heureux hasard, ce petit livre blanc en compte douze.**

Chaque mois à venir, le lecteur pourra ainsi suivre, plus particulièrement, une thématique QSE. Ainsi, à l'instar du calendrier républicain qui s'accordait aux événements saisonniers, le calendrier QSE s'accordera aux concepts de la qualité nouvelle qui sont autant de facteurs clés de succès durable.

Nous n'irons pas jusqu'à substituer « Sécuritose » au mois de janvier et « Risquémiare » à octobre : il suffira de prendre un peu de temps chaque mois pour faire la promotion de chacune de ces notions auprès de ses collègues de travail, sans oublier la hiérarchie.

C'est dans cet esprit et avec cette volonté que douze responsables QSE expriment leurs visions et leurs vœux dans leur domaine.

1

**Agnès GILLET TORRES**, consultante - auditrice  
ICA QSEEN, animatrice du groupe Audit sur [parcourscroises.com](http://parcourscroises.com)

## Quelle place aujourd'hui pour les audits internes dans l'entreprise ?

Une préparation à l'audit de certification ?  
Une obligation des normes de systèmes de management ? Dans quel but les entreprises réalisent-elles les audits internes ?

Les audités parlent souvent de « subir les audits internes ». L'auditeur vient « secouer tout le monde » à quelques semaines de la certification, réalise ses constats de conformité ou non-conformité à la norme. On s'agite pour tout remettre en ordre avant l'audit de certification. Mais que reste-t-il ensuite ?

Combien de directeurs ou responsables de service s'impliquent dans la planification des audits internes afin de fixer des objectifs réels sur leurs attentes ?

Pour ne plus subir les audits, il faut leur donner des objectifs en lien avec les attentes des parties intéressées (la direction, les responsables de services...).

La mission d'auditeur interne y gagne alors tout son intérêt. L'auditeur a pour mission d'évaluer et de détecter les opportunités d'améliorations dans le cadre d'objectifs « stratégiques » pour l'entreprise (préoccupations, difficultés, vision stratégique...) au-delà de la simple conformité du système, et d'apporter des conclusions, en lien avec ces objectifs d'audit, qui vont apporter une réelle valeur ajoutée à l'entreprise.

C'est à la direction et la sphère managériale de placer l'audit comme un outil d'amélioration par leur réelle implication dans le processus de programmation et d'analyse des résultats.

### **I have a dream...**

Que les audits internes ne soient plus subis mais vécus comme un outil d'amélioration porteur de valeur ajoutée.



2

**Olivier BOHY**, consultant/formateur/coach certifié (de dirigeant, d'équipe et de particuliers), animateur du groupe Amélioration continue et processus sur [parcourscroises.com](http://parcourscroises.com)

## Processus, bien être et amélioration continue, un trio gagnant !

Grâce aux dernières versions des normes ISO 9001/14001/45001, les questions et problématiques QSE entrent enfin par la grande porte de l'entreprise, à savoir celle de la stratégie, sans laquelle il ne serait pas possible de bâtir un avenir porteur de sens pour son dirigeant et ses salariés.

L'approche risque et opportunités n'est pas vraiment une nouveauté, notamment pour la première au travers des actions préventives de l'ISO 9001 dans sa version 2008. Elle méritait toutefois d'être explicitée formellement, et vient consolider les fondations de l'organisation déjà structurées par l'approche processus et le concept de l'amélioration continue.

Ces fondements ont, d'un point de vue théorique, encore une longue vie devant eux. Leur développement pratique pourrait être à rechercher au sein des organisations ayant atteint une certaine maturité, autrement dit celles ayant passé un cap, où une fois l'organisation consolidée et la culture QSE bien ancrée, le bien-être des salariés deviendrait enfin une vraie priorité.

Et cela tombe bien puisque le chapitre VII.1.4 de l'ISO 9001 « Environnement pour la mise en œuvre des processus » nous en donne quelques lignes directrices, au travers par exemple de la « prise en main » de facteurs générateurs de stress, de RPS, de politique de non-discrimination voire de gestion des conflits.



En conséquence, un indicateur complémentaire en adéquation et porteur de sens pourrait très bien être imaginé voire systématisé sous forme, par exemple, de NPS interne associé comme il se doit à un objectif SMART. Une piste de progrès qui mériterait à mon avis d'être bien plus explorée, et exploitée...

### **I have a dream...**

Mettre au même niveau la recherche de croissance économique et le bien-être des salariés.

3

**Agnès GRISARD,**  
dirigeante de [An-Dante.fr](http://An-Dante.fr)

## Deux clefs essentielles à l'expertise QSE : leadership et adaptabilité

Les expertes et experts que j'accompagne ont une caractéristique commune : être hyper pointus dans leur domaine. Cela leur confère une capacité hors norme pour résoudre des problèmes complexes. C'est même bien souvent pour cela qu'ils sont rémunérés !

Cela dit, bien souvent, ces personnes expertes rencontrent des freins dans leur métier, tels que leur capacité à convaincre et embarquer d'autres personnes, notamment celles qui ne sont pas de leur domaine d'expertise. Les questionnements qui reviennent fréquemment sont ceux de la légitimité, de la remise en question de leur expertise par des non-sachants, de la remise en cause de leurs décisions, la difficulté à faire entendre leur point de vue dans des relations transversales ou d'influence...

Accéder à une meilleure connaissance de soi et apprendre à gérer la complexité de la relation humaine sont des voies d'amélioration, essentielles dans tous les domaines. Ainsi, les équipes mues par un objectif partagé, voire même un rêve commun, dépassent leurs différends, qu'ils soient liés aux différentes expertises, ou aux valeurs individuelles, et ces équipes apprennent à devenir plus autonomes face aux changements. Elles développent leur leadership et leur adaptabilité.



Un atout majeur des personnes expertes pour avancer dans ce domaine de l'humain ? Leur appétence à comprendre. Ainsi, elles excellent dans l'accès à la modélisation, qui, renforcée par l'expérimentation, leur permet de découvrir de nouveaux espaces de créativité, d'innovation, individuels et collectifs.

### **I have a dream...**

Que les expertes et experts développent leurs habiletés relationnelles individuelles et collectives afin de propulser leurs talents avec une puissance accrue.



4

**Yvan MICHEL**, coach en transformation digitale

## Qualité et transformation digitale

La transformation digitale est un sujet majeur dans de nombreuses organisations, c'est un constat indéniable, et ce quels que soient leur taille et leur secteur d'activité. Comme tout projet d'entreprise structurant, cette démarche doit s'appuyer sur une gouvernance portée par un ou une responsable de la transformation digitale au positionnement transversal, le fameux Chief Digital Officer (CDO) qui fait tant parler.

Mais ne nous trompons pas d'objectif, une transformation digitale ne peut pas se réduire à une problématique de technologies, vision simpliste malheureusement souvent constatée sur le terrain. Si, bien entendu, il faudra à un moment donné déployer des outils digitaux, les enjeux sont avant tout organisationnels.

Au-delà de l'image hype à véhiculer, à grand renfort de communication et de technologies innovantes, pour éblouir ses parties prenantes externes (clients, prospects, fournisseurs, institutionnels, actionnaires, etc...), l'entreprise doit également opérer des changements profonds internes dans une approche de transformation digitale ; révision des processus et du modèle de management, encouragement au "véritable" travail collaboratif, définition d'une culture data, utilisation de méthodes agiles, mise à niveau des métiers et des compétences, etc.



Et la qualité dans tout ça ? Les exemples d'implication du ou de la responsable QSE ne manquent pas dans les travaux liés à la transformation digitale ; identification des exigences normatives et réglementaires (avec le RGPD par exemple), vérification de la conformité dans les différents projets avec une approche par les risques, garantie de la qualité de l'information et de la data, en partenariat avec le data curator, aide à la mise en place des indicateurs (KPI) et de solutions de dataviz, apport d'une vision systémique des processus pour l'identification des cycles de décisions à alléger, etc.

### **I have a dream...**

Un ou une responsable QSE positionné.e comme un véritable partenaire du CDO dans la transformation digitale.

5

**Dalila WATTS**, auditrice-formatrice-auteure, dirigeante  
d'**ECHOLINE**, animatrice du groupe **Environnement & entreprise** sur  
[parcourscroises.com](http://parcourscroises.com)

## QSE... E ? Kezako ?

Comment les entreprises s'emparent-elles de l'urgence environnementale dont il est question tous les jours ? Engagent-elles une vraie démarche d'amélioration dans ce domaine ?

Le sujet est vaste, nécessite l'implication de différents acteurs internes, parfois externes et les bénéfiques sont peu sonnants et trébuchants... du moins à première vue !

### L'entreprise absente du débat ?

L'environnement est au cœur des attentes de la société civile, et que fait l'entreprise ? Contrairement à l'idée largement répandue, elle agit, sans bruit.

Certes, d'abord (et c'est bien aussi) pour sa conformité. Les enjeux juridiques sont devenus tels que l'angle d'approche environnementale est d'abord réglementaire. L'actualité ne cesse de nous le rappeler.

Mais surtout, la norme ISO 14001 v.2015 et sa nouvelle approche par les risques & opportunités, sa structure « high level », son déploiement sur l'ensemble de la chaîne de valeur offre un véritable boulevard pour enfin s'engager sans se noyer.

Alors quid de l'avenir ?

### I have a dream...

Je prends le pari que les générations à venir, nées et éduquées aux valeurs environnementales sauront prendre la mesure des enjeux environnementaux et engager leur responsabilité environnementale en faisant du E, le chromosome indispensable de l'ADN des entreprises qu'elles développeront !

La Start-up Nation sera « green » ou ne sera pas !



6

**Franck NICOLAIEFF**, coach et consultant, animateur  
du groupe Expérience et Enchantement client sur [parcourscroises.com](http://parcourscroises.com)

## Le respect de l'environnement et de l'humain : une nouvelle dimension de l'expérience client extraordinaire

2019 : La notion d'expérience client est à présent bien ancrée dans les esprits. Aujourd'hui tout le monde s'accorde à reconnaître que faire vivre à ses clients une expérience – à tout le moins positive, au mieux extraordinaire et enchantresse – est un gage de différenciation concurrentielle et de fidélisation. Donc acte !

Pourtant, à peine assimilée par le monde économique – avec plus ou moins de réussite, plus au moins d'authenticité – l'expérience client est d'ores et déjà en train de muter. Egocentrée à ses débuts, exclusivement tournée vers l'individu, le consommateur de biens et de services, pour son seul plaisir, son confort, sa surprise ou sa encore joie, l'expérience client intègre progressivement une nouvelle dimension, un cadre plus collectif et solidaire, celui de la responsabilité de l'entreprise : responsabilité sociale, environnementale, numérique voire sociétale.

Prise de conscience collective ? Le client des années 2020 exigera alors de vivre une expérience empreinte d'émotions qui réponde non seulement à ses attentes mais qui de surcroît respecte un certain nombre de valeurs et avant tout, de l'environnement et de l'humain dans toutes ses déclinaisons.

### **I have a dream...**

Que les entreprises ne se contentent pas d'un vernis « marketing » de responsabilité et actent dans leurs statuts, à travers la définition de leur « Raison d'être », leur contribution au bien commun.





7

**Hélène COULOMBEIX,**

consultante / formatrice sur [qualitavie.com](http://qualitavie.com)

## Santé, sécurité, QVT : un changement de culture amorcé

La préservation de la santé mentale sera le grand défi à relever pour la prochaine décennie à en croire les prévisions mondiales. Nos entreprises ont déjà investi dans la prévention des risques psycho-sociaux depuis plusieurs décennies.

On peut se poser la question de l'efficacité de ces démarches au vu des chiffres de l'absentéisme et de la santé, des baromètres d'entreprises et des sondages d'opinion. Nos entreprises sont-elles prêtes à conduire les changements nécessaires pour parvenir à réduire ces risques ? À améliorer le « mieux-être » des collaborateurs, comme le diraient nos confrères québécois ? La demande sociétale est forte, elle se met en mouvement. De nombreuses voix se sont élevées pour dénoncer les diverses violences de notre société en 2019. Ces mouvements sociétaux trouveront-ils un écho en entreprise, modifiant ainsi notre approche des risques psycho-sociaux ? Souhaitons que les organisations trouvent les ressources pour dépasser le stade de l'analyse de risques et interroger le collectif et son fonctionnement.

Des risques psycho-sociaux au bien-être au travail. Il aura fallu plusieurs années aux entreprises pour sortir du concept de « Qualité de vie au travail » et se mettre en action. Elles se mobilisent aujourd'hui en dehors de la semaine de la QVT et de son cortège d'animations « bien-être ». Les accords paritaires fleurissent dans les grandes entreprises induisant des réflexions stratégiques et des démarches plus systémiques, recentrées sur le travail. Pour certaines, l'heure est au premier bilan. Adossée aux démarches RSE, à la politique sécurité, aux stratégies RH, au handicap,



toutes les portes d'entrée sont légitimes. La QVT cherche encore à faire sa place. Espérons pour 2020 plus de congruence entre les divers accords, stratégies, système de management, etc.

La QVT serait-elle une qualité transverse, fil rouge entre les différentes qualités ? Nos entreprises feront-elles leur « transition culturelle », passant d'une culture historique centrée sur le risque vers une culture de l'engagement ? Attractivité, performance, santé, les enjeux sont énormes, à l'image des attentes et besoins sociétaux.

### **I have a dream...**

Que la prévention en matière de santé et de sécurité ainsi que la QVT soient effectivement accessibles à tous, notamment aux indépendants et aux TPE.

8

**Gérard CAPPELLI**, consultant-formateur « **Qualité-Excellence-RSE** », membre des commissions normatives **Qualité-Management** et **RSO** et co-concepteur de référentiels de **Performance globale**. Co-animateur du **groupe RSE** avec **Yves GARENNE** sur [parcourscroises.com](http://parcourscroises.com)

## Vers une qualité sociétale des entreprises

Le siècle d'après-guerre sera-t-il segmenté en quatre ères successives ? Aux Trente Glorieuses de croissance ont succédé l'époque de l'optimisation qualitative puis l'emballlement de la sphère financière, avant une récente mais forte prise de conscience sociétale. Pouvoir produire était l'obsession de la première phase ; satisfaire le client celle de la deuxième et régaler surtout l'actionnaire pour la troisième. Quant au fameux « développement durable » qui marque la quatrième phase, il émergeait dès la fin des Glorieuses, et fut conceptualisé en concomitance avec les référentiels de qualité des années 1980. N'est-il pas enfin en cours de mise en œuvre ? Il en aura fallu des catastrophes sociales et environnementales, des crises financières, jusqu'à celle de 2008, pour donner du sens à la RSE, « responsabilité sociétale » des entreprises qui est en fait leur contribution concrète au développement durable.

Après « l'assurance de la quantité » des années de reconstruction d'après-guerre, la qualité des produits et services tant prônés par nos systèmes ISO et la rentabilité optimale – qualité financière – vénérée par certains conseils d'administration, les entreprises opteront-elles pour cette fameuse « qualité globale », elle aussi définie de longue date et dont l'heure est peut-être venue ? La raison en est simple et tient en deux mots : parties prenantes. En plus des clients et des actionnaires, les citoyens, consommateurs, salariés (surtout les jeunes générations), fournisseurs, associations (dont les représentants de Dame Planète), ONG, Etats, médias... exercent une pression



de plus en plus forte sur les entreprises. Pour celles-ci, l'objectif devient la performance globale : économique, bien sûr, mais aussi sociale, environnementale et sociétale. Et, pour cette nouvelle « raison d'être » des entreprises, les PME/TPE sont probablement plus naturellement douées que leurs grands donneurs d'ordre (qui, au demeurant, progressent en la matière)...

### **I have a dream...**

Que dorénavant et définitivement les entreprises soient gouvernées, managées, évaluées, reconnues et appréciées à seule fin de satisfaire l'ensemble de leurs parties prenantes, comme le préconisent les modèles d'excellence... depuis plus de trente ans !

9

**Cathy BARRET-BEAUMARD**, consultante QSE,  
animatrice du groupe management des risques et contrôle interne sur  
[parcourscroises.com](http://parcourscroises.com)

## Risk managers, un bouquet d'experts !!!

Classés selon leur probabilité d'occurrence et leur impact potentiel dans les 5 ans venir, les risques émergents identifiés se répartissent en six catégories : économique, environnementale, politique, sociétale, technologique et réglementaires.

Demain, la gestion des risques sera plus encore un métier tourné vers l'avenir avec des spécialistes de très haut niveau dans ces domaines.

Pour moi, l'industrie sera toujours très demandeuse (le dernier accident de Rouen ne peut que confirmer cette tendance) avec la prévention des risques environnementaux et du cyber risque, transversal, mais une véritable menace pour chacune des catégories.

La prévention des risques psychosociaux sera aussi un enjeu majeur pour toutes les entreprises afin de valoriser l'humain et éviter l'isolement social de plus en plus fréquent.

Le management des risques est en pleine évolution et demande des qualités et compétences toujours plus exigeantes et éclectiques.

### **I have a dream...**

Partager, échanger pour mieux prévenir le risque.



10

**Jean-Paul Vaur**, consultant Qualité, animateur du groupe  
Observatoire des métiers sur [parcourscroises.com](http://parcourscroises.com)

## Métiers QSE : que nous réserve l'avenir ?

On peut considérer deux grandes périodes dans l'évolution du métier QSE :

- La période contrôle et amélioration du système de management de la QSE : période dite du « manque à perdre » par minimisation des rebuts.
- La période adaptation du système de management de la QSE à la stratégie de l'entreprise : période dite du « plus à gagner » par alignement au marché.

Le domaine environnemental est désormais incontournable, ainsi que la responsabilité sociale.

L'enjeu pour la fonction est de devenir un véritable centre de profit par :

- Un rapprochement toujours plus étroit des responsables QSE avec leur direction générale, pour non seulement décliner la stratégie mais l'orienter.
- Un système de management apte à garantir de manière fiable le traitement d'importants volumes de données, clé de la réussite de la transformation digitale.
- L'intégration des techniques d'intelligence artificielle, faciliter le contrôle et nous permettre de nous focaliser sur notre métier d'amélioration



### **I have a dream...**

Je souhaite à toutes et tous de continuer à s'épanouir dans sa fonction parce qu'elle est parfois ingrate mais tellement valorisante lorsque les avancées se profilent.

11

**Nicolas Tricaud**, chercheur chef d'équipe, animateur du groupe Qualité et Recherche sur [parcourscroises.com](http://parcourscroises.com)

## Les chefs d'équipe au cœur du SMQ

Comme chef d'équipe au sein de l'Institut national de la santé et de la recherche médicale, j'ai mis en place depuis plusieurs années une politique et des outils de management de notre recherche par la qualité.

L'idée n'était pas de faire de la qualité pour faire de la qualité mais de prévenir les problèmes de management et de qualité de vie au travail et par là d'inciter les membres de l'équipe à ne pas faire de choix conscients ou inconscients de « malscience ».

Les bénéfices de cette démarche ont été immédiats en ce qui concerne la qualité de vie au travail et je compte avec plaisir les années qui se passent sans problème majeur dans le fonctionnement et la production de l'équipe malgré les nombreux changements qui rythment la recherche scientifique.



Pour moi, le résultat de la qualité en recherche est donc d'abord la facilitation du travail des managers/leaders des équipes et un bien-être amélioré dans l'équipe. Aussi je pense que la mise en place du système qualité dans les instituts de recherche doit se faire de façon privilégiée à travers les chefs d'équipe dans un processus « bottom-up ». L'objectif devrait être de favoriser le travail de ces personnes qui prennent la responsabilité d'animer une équipe mais qui sont rarement formées à ce travail essentiel pour la recherche scientifique.

### **I have a dream...**

Aidons les chefs d'équipe à mettre en place le management par la qualité en recherche.



12

**Yves GARENNE**, évaluateur et accompagnateur

ISO26000 / ODD, Co-animateur du groupe RSE sur [parcourscroises.com](http://parcourscroises.com)

## RSO : vers l'âge de maturité ?

4 % du chiffre d'affaires et 5 ans de prison pour le dirigeant. C'est désormais ce qu'encourt une entreprise qui serait prise en défaut sur le devoir de vigilance ou sur le RGPD. Que de chemin parcouru depuis la catastrophe du Rana Plaza ou la publication officielle de l'ISO26000 en novembre 2010. Si le devoir de vigilance est le rejeton direct des lignes directrices de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), on ne peut que constater que les rédacteurs de l'ISO26000 l'avaient bel et bien prévu aussi. Le Grenelle 2 porte ses fruits. L'Europe a confirmé les ambitions du parlement français en matière de transparence extra-financière avec une directive ad hoc, traduite en Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF).

Mais surtout, il devient de plus en plus difficile d'ignorer l'aspect environnemental et de faire semblant. Une organisation qui n'a pas de stratégie environnementale maintenant sera-t-elle encore là dans 10 ans ? Le « laver plus vert » devient un peu plus difficile qu'avant. L'âge des « labels RSO » crédibles arrive. D'autre part il est symptomatique de constater l'évolution du vocabulaire de la RSE vers la RSO qui ouvre le sujet à toutes les organisations et non pas seulement les entreprises. On est désormais prêt pour les 17 Objectifs de Développement Durable (les fameux ODD) et leurs 169 cibles !



Bref, le long chemin de la transparence et du comportement éthique passe sans doute par un effet cliquet, et la route du retour en arrière est barrée.

### **I have a dream...**

Que les ODD soient le fil directeur d'une politique RSO car ils nous enseignent la complexité du monde et nous aident à l'affronter.

## En guise de conclusion

C'est un lieu commun d'affirmer que nous vivons dans un monde en perpétuelle évolution. Notre environnement est volatil, incertain, complexe et ambigu. Dans ce contexte difficile, les entreprises doivent faire d'incessants efforts pour s'adapter aux contraintes externes et internes. Elles ne sont pas seules et des professions nouvelles se sont développées pour les aider à rechercher une performance durable, gage de pérennité. Cette performance doit appréhender et répondre aux attentes de l'ensemble des parties intéressées.

Le futur des organisations passe donc par la prise en compte de concepts tels que la RSE, le management des risques, l'amélioration continue, la qualité de vie au travail, la santé et sécurité au travail, le respect de l'environnement, etc.

Les responsables QSE sont désormais les agents du changement et ils ont un rôle majeur à jouer pour promouvoir ces idées essentielles et contribuer à assurer la survie de leurs entreprises.



## Parcours Croisés est une plateforme qui vous est entièrement dédiée.

Vous y trouverez tout pour enrichir votre réseau, profiter d'avis d'experts, suivre les tendances et développer vos compétences.



### Suivre les tendances

Des groupes d'échanges pour débattre des dernières initiatives qui feront les solutions de demain.



### Développer vos compétences

Un lieu où piocher des outils et pratiques pour progresser dans votre fonction.



### Enrichir votre réseau

Une plateforme pour faciliter les rencontres de qualité.



### Profiter d'avis d'experts

Des outils et des points de vue pour décrypter l'actualité et élargir vos perspectives.



## Un grand merci à

nos responsables QSE  
pour leurs visions  
et leurs partages d'expérience