



Kit auteurs **QSE**

Partagez
votre expertise sur
Parcours Croisés



parcourscroises.com

Parcours Croisés, la ressource essentielle de l'expertise

Avec ses 25 000 membres et ses 3 communautés QSE, Achats et Dispositifs Médicaux, Parcours Croisés est la plateforme de référence de vos expertises ! Chaque jour, **échangez autour de nouveaux contenus** sur les sujets qui font la vie de la QSE. Profitez de cette communauté pour activer le faire savoir et consolider les savoir-faire.

Amélioration continue & processus, Risques, Audit, RSE, Leadership... rejoignez l'un des **13 groupes de discussion dédiés aux thématiques QSE** pour profiter des contenus et participer aux échanges sur les sujets qui vous concernent !

Votre communauté vous attend ! >



**Agnès
Gillet-Torres**

Consultante, auditrice,
formatrice QHSE



**Jean-Marc
Gandy**

Auteur AFNOR
Editions.
Formation et conseil en
Qualité,
Certification ISO 9001,
Management d'équipe,
Techniques de vente



**Jean-Paul
Vours**

Management
des projets
de Software,
Consultant de la
performance
et de la qualité



**Laurent
Note**

Conseil-audit-formation
dans le domaine de
la prévention des
risques, avec une forte
orientation intégration
QSE.



**Thierry
Brennet**

Consultant,
conseil,
formateur et auteur
d'ouvrages.

Découvrez NOS AUTEURS



**Gérard
Capelli**

Gérant de Croissance
PMI (Qualité
managériale - RSE).



**Cathy
Barret-Beumard**

Co-gérante et
directrice - Ingénieure
Qualité ESSMS
chez Actions Atout
Formations.



**Olivier
Bohy**

Coaching de
manager, Coaching
d'organisation,
Management des
risques - Process -
Client - SST - RGPD.



**Yvon
Mougins**

Consultant,
formateur et auteur
d'ouvrages sur
le management,
l'organisation et la
qualité.



**Ludovic
Schneider**

Ingénieur conseil
en Développement
Durable et
Gouvernance
Territoriale.



Cathy BARRET-BEAUMARD

Il y a 25 ans, j'ai créé, et dirige encore actuellement, deux organismes de formation et conseil en Occitanie. Notre expertise est le conseil et la formation en qualité et gestion des risques. J'y suis aussi consultante, formatrice et évaluatrice externe dans le secteur sanitaire et médico-social. Serial entrepreneuse, j'ai également créé une biotech en thérapie génique NERVOSAVE THERAPEUTICS à Montpellier qui part se développer aux USA. J'y assure la fonction de responsable qualité. Je suis convaincue de la nécessité de la qualité dans nos entreprises, mais même dans la vie. Elle nous permet l'efficacité, l'agilité mais aussi une meilleure anticipation des changements fondamentaux de notre époque.

Suivez cet auteur
sur parcours croisés >

Ne pas respecter les temps d'apprentissage : Un vrai risque d'échec pour tout le monde

—
Un dispositif de formation, l'apprenant, son cerveau...
La performance se jouera à trois. En êtes-vous sûrs ? Eh bien non mais à quatre, irrémédiablement, avec le temps pour apprendre, qui se divise en trois phases :

Phase 1 : Le temps pour comprendre
Phase 2 : Le temps pour s'approprier
Phase 3 : Le temps pour mémoriser

[Lire la suite >](#)

L'amélioration du dispositif de management du risque

—
Le risk manager doit, à échéances régulières, s'assurer de la pertinence du dispositif existant. C'est aussi l'occasion pour lui de s'interroger sur la survenance de facteurs nouveaux à intégrer.

Cette amélioration continue peut prendre la forme d'un diagnostic global portant sur l'ensemble du dispositif.

Trois points clés :

1. C'est une occasion pour prendre de la hauteur et du recul sur son activité. À ce titre, c'est un moment privilégié, mais qui doit s'organiser, ce n'est pas un moment improvisé.
2. Les clients internes sont au cœur de cet exercice, il faut donc aller les rencontrer.
3. Le périmètre de la réflexion porte sur plusieurs volets : l'organisation, la méthode et le pilotage du dispositif. C'est donc un raisonnement global qui n'est pas limité au seul exercice de mise à jour de la cartographie.

[Lire la suite >](#)



Olivier BOHY

—

Je suis consultant et formateur en management QSE, expert en protection des données personnelles et coach professionnel en entreprise. Doté d'une expérience de plus de 30 ans, de l'Éducation Nationale à l'industrie du secteur public en passant par des postes de chef de projet et de manager. Le monde de l'entreprise est pour moi une véritable passion avec pour objectif d'en améliorer les performances.

Comme il n'y a pas de performance sans humain même à l'heure de l'IA, j'ai créé la société Transentiel, spécialisée en gestion des risques et coaching de management, car pour faire avancer les Hommes dans la bonne direction, seules les méthodes ne suffiront pas. Je suis également enseignant vacataire en master QSE spécialité systèmes de management intégrés.

Suivez cet auteur
sur parcours croisés >

De l'organisation à l'anticipation, les 5 rôles clés du manager QSE

—

Occuper une fonction managériale, qu'elle soit hiérarchique ou transverse, nécessite d'avoir un certain nombre de qualités en termes de savoir-être et de savoir-faire pour agir avec discernement tout en étant suivi par son équipe. Mettre en œuvre la vision, déployer la stratégie, des modèles et des process tout en restant attentif au bien-être des collaborateurs, tels sont les challenges que rencontre un manager aujourd'hui. Pour les relever, ses capacités à organiser, animer, contrôler, décider et anticiper sont primordiales. Ce sont ces 5 fonctions managériales que je vous propose de passer en revue, d'en dégager les éléments essentiels qui vous permettront de vous évaluer en tant que manager ou chef de projet et ainsi identifier vos propres pistes de progrès.

[Lire la suite >](#)

Prévention des RPS et modèle de Karasek, au service de votre SMI!

—

Les risques psychosociaux ou RPS sont devenus un thème récurrent et bien évidemment important, ne serait-ce que lorsque l'on veut mettre en place une QVT efficace (dite aussi « QVCT »).

Cette efficacité s'entend par la capacité à aboutir à des résultats mesurables et satisfaisants au regard d'une cible prédéterminée. Pour générer l'efficacité attendue, la prévention des RPS doit au minimum s'inscrire dans la stratégie de l'entreprise, donc faire partie des orientations stratégiques de la direction, pour être déclinée ensuite au sein des différents services ou processus de l'organisation.

Je vous propose de voir de manière synthétique ce qu'il peut en être de cette déclinaison grâce à nos normes ISO (9001, 45001) jusqu'à l'opérationnel, en nous arrêtant sur un modèle de diagnostic du stress au travail, appelé modèle de Karasek.

[Lire la suite >](#)



Thierry BRETET

Ancien dirigeant d'une société de conseil (qualité & organisation), j'ai également dirigé un syndicat patronal et exercé différentes fonctions dans une chambre consulaire, ainsi que dans des entreprises du secteur industriel, dans la grande distribution et au sein d'une banque française. J'accompagne des entreprises sur le chemin de la certification pour les normes ISO 9001/14001. Je forme également des étudiants dans le monde universitaire (L1/M2) et en école de commerce, sur des thématiques variées (dans les filières RH, marketing, gestion), la plupart utilisant des outils liés au Web 2.0.

Suivez cet auteur
sur parcours croisés >

Et la société civile, vous la mettez dans les parties intéressées ?

En ce moment, pour une raison que vous ignorez, votre « boss » fait une fixation sur les parties intéressées. Il ne cherche pas à savoir si elles sont bien prises en compte – cela viendra peut-être – mais si elles ont été bien identifiées. Pas de panique, en guise de guide de survie, voici un acronyme, ASME-PAP-I. Quand on parle des parties intéressées, dans un management QSE, évidemment on pense rapidement aux organisations syndicales, aux assureurs et banques, aux clients, aux partenaires, voire aux actionnaires et... c'est tout ! Si l'on insiste un peu, vous y ajouterez peut-être « la loi », mais difficile de vous faire aller au-delà.

À l'égard des auditeurs tierce partie, cela peut suffire, mais concernant la pérennité de l'entreprise, s'arrêter là signifie laisser de côté une bonne partie de notre société. D'où la création d'un acronyme (ASME-PAP-I) que vous pourrez largement diffuser, car, comme diraient certains de vos collègues, c'est « cadeau ».

[Lire la suite >](#)

Organisez-moi des réunions flash en QSE !

Des réunions flash, en QSE en plus ! Encore une lubie de mon chef de service ? Non, ce n'est pas une lubie. En effet, nombre d'entreprises organisent des réunions courtes et régulières. L'idée, pour faire passer des messages importants, est de privilégier le répétitif au temps long. Explications.

Normal que notre petit nouveau au service QSE ne connaisse pas les réunions flash. C'est une vieille habitude dans certaines entreprises, mais cela se passe en début de matinée ou d'après-midi dans « l'atelier ». À ce moment-là, notre jeunot vient d'arriver au bureau et consulte peut-être ses mails. Allez savoir !

Autant donc lui expliquer ce qu'il rate et, s'il doit en organiser, comme cela semble être le cas, qu'il sache à quoi cela sert et comment faire.

[Lire la suite >](#)



Gérard CAPELLI

Après une trentaine d'années d'expérience de direction dans une PMI familiale, devenue une ETI internationale, je suis actuellement consultant-formateur en Qualité managériale et RSE.

Membre actif de deux commissions normatives (Qualité-Management et Développement durable-RSE), je suis référent RSE à l'association France Qualité, et je préside le groupe professionnel «DD-RSE» à l'Alumni des Arts et Métiers. Auteur de nombreux articles à Parcours Croisés, j'ai également publié plusieurs livres, dont *Faire croître une PMI* (Afnor Éditions) et *Réinventer nos PME : le rôle essentiel de la RSE* (Éditions du Club Rodin).

Suivez cet auteur
sur parcours croisés >

Intégrer la RSE dans son SMQ : ça y est !

L'orientation client, ça donne du sens

L'expression n'est pas seulement un principe intangible de la qualité, à appliquer par l'ensemble des salariés d'une entreprise ou d'un organisme. Elle reflète aussi un fait indéniable et une forme de réciprocité pour les TPE-PME : leurs grands clients les orientent dans leurs priorités stratégiques et leurs comportements opérationnels.

Dès la fin des années 1980, après la publication de la première version des normes ISO de la série 9000 (9001, 9002 et 9003 à l'époque), les grands donneurs d'ordre préconisaient à leurs fournisseurs et sous-traitants d'être conformes aux exigences de ces textes. Certains leur en imposaient même la certification, sans laquelle ces fournisseurs et sous-traitants risquaient d'être déréférencés.

[Lire la suite >](#)

Et si la qualité servait la RSE (et réciproquement) ?

La pertinence des parties prenantes

Lors de la mise à jour, en 2018, d'un fascicule documentaire de décembre 2000 (FD X50-179), les rédacteurs de la CN Qualité eurent de bonnes idées de rafraîchissement, notamment une qui consista à changer le titre du document, et une autre à lui adjoindre une annexe intéressante. Le titre initial, *Guide pour l'identification des exigences des clients*, devint: *Détermination des exigences des clients et des autres parties intéressées*. Et l'annexe était titrée: « Liste détaillée (non exhaustive) de parties intéressées ». Le rôle des parties intéressées dans le management de la qualité, abordé par la version 2015 de l'ISO 9001, était à l'évidence corroboré par l'ISO 26000 dans un cadre plus large. (Évitons ici le débat sur les choix sémantiques des rédacteurs respectifs: plutôt « partie intéressée » en qualité et « partie prenante » en responsabilité sociétale..)

[Lire la suite >](#)



Jean-Marc GANDY

Formateur et accompagnateur en démarche qualité depuis plus de 20 ans, je suis auteur d'ouvrages pratiques (Afnor Editions). J'anime pour Parcours Croisés, les rendez-vous éditoriaux «Qualité, Esprit es-tu là» et «L'ISO 9001 hors des sentiers battus». Je réalise des séries vidéo, telles que «L'ISO 9001 expliqué à ma grand-mère» et «La Qualité expliquée à mon grand-père».

Mes motivations : démystifier la démarche qualité, la rendre efficace et accessible à tous, promouvoir un engagement profond de l'entreprise. Mon expérience m'amène aussi à intervenir en matière commerciale ainsi qu'en matière d'amélioration des pratiques de management d'équipe.

Suivez cet auteur
sur parcours croisés >

Faire vivre son SMQ: les « revues de processus » auraient-elles disparu ?

L'objectif de cette série de courtes vidéos est de donner à tous les débutants (mais pas que...) une vision claire de la notion de système de management de la qualité fondé sur la norme ISO 9001. Suivez les explications de notre expert en 4 minutes chrono !

[Lire la suite >](#)

L'ISO 9001 et les « preuves objectives » : une grande illusion ?

La validation d'un système de management de la qualité fondé sur la norme ISO 9001 passe par le fait que l'entreprise puisse démontrer à ses clients (et aux parties intéressées qui seraient habilitées à faire cette demande), ainsi qu'aux auditeurs par tierce partie, la réalité de l'efficacité et de l'efficience de la démarche. Et pourtant...

Que nous disent les normes ?

[Lire la suite >](#)



Agnès GILLET-TORRES

Après un parcours de 20 ans dans les métiers des éco-industries, je suis devenue consultante indépendante depuis 10 ans, menant des activités de conseil, d'audit et de formation. De mon passé d'auditée, j'ai retenu les attentes des entreprises en matière d'audits que je considère comme un outil précieux d'amélioration continue. Ma pratique régulière de l'audit interne et de l'audit externe m'a conduit à rechercher l'amélioration des pratiques, avec pour objectif d'apporter une valeur ajoutée aux entreprises en présentant des conclusions en lien avec les objectifs recherchés.

Suivez cet auteur
sur parcours croisés >

Votre programme d'audit interne a-t-il permis d'atteindre ses objectifs ?

—
Avez-vous actionné la boucle d'amélioration continue pour vos audits internes ?
Comment mesurez-vous l'efficacité de vos audits internes ?
Vous préparez votre revue de direction et vous faites un bilan de vos audits internes : état d'avancement de leur réalisation, états des constatations d'audits.
Mais, qu'en est-il réellement de l'efficacité de vos audits ?
Que vous ont-ils apporté ?

[Lire la suite >](#)

Question d'audit : comment auditer un processus ?

—
L'audit interne est un outil d'amélioration de l'entreprise. Cependant, combien d'audits internes n'apportent pas de valeur ajoutée ! Trop tournés vers de l'analyse documentaire, trop tournés audit de conformité ou contrôle d'application de procédures !
Quels sont réellement les enjeux des audits internes, comment les rendre plus efficaces et quelles erreurs éviter ? Nous allons vous donner des pistes pour améliorer vos audits internes et faire la différence !
Qu'est-ce qu'un audit interne ? Comment le réussir ?
Comment le préparer ? Comment le conclure ?...
Suivez les conseils de notre experte Agnès Gillet-Torres, consultante et auditrice de système de management.
La question d'aujourd'hui : comment auditer un processus ?

[Lire la suite >](#)



Yvon MOUGIN

Consultant et formateur, je suis expert en management, qualité et organisation. Spécialiste du management par processus et de l'approche risques. Je suis également intervenant QVT et auteur de nombreux ouvrages dont quatre ont été primés au « Prix du livre qualité et performance ».

J'ai conçu des jeux d'entreprises sur les audits internes, la qualité de vie au travail, le management des risques et la maîtrise statistique des processus.

Je suis formateur de plusieurs milliers d'auditeurs internes bienveillants dans tous secteurs d'activité et d'évaluateurs en établissements médico-sociaux.

[Suivez cet auteur sur parcours croisés >](#)

Je n'aime pas la notion de maturité des processus

Point trop n'en faut !

La notion de maturité des processus provient non pas du fond des âges, mais des premières approches du management par processus. On peut par exemple lire la définition suivante sur le Net, à savoir que c'est l'étape ultime d'un processus de croissance. On nous explique également que la dernière étape de maturité, qui est généralement notée 4 sur 4, est celle de l'amélioration continue.

Or cela dépend de ce que l'on entend par « amélioration continue ». En effet, dans certains cas, ces dynamiques sont plutôt lymphatiques et, dans d'autres cas, extrêmement actives. Faut-il alors évaluer un niveau de maturité équivalent ?

[Lire la suite >](#)

Je n'aime pas les qualitiens

Cela a déjà été dit et redit maintes et maintes fois, et pourtant, nous avons beaucoup de mal à changer nos modes de management de la qualité hérités du siècle dernier.

À l'origine, la qualité était sous la responsabilité d'un « service contrôle » et, de manière naturelle, celui-ci s'est chargé de la mise en œuvre des systèmes d'assurance qualité dans les années 1990, puis des systèmes de management de la qualité à partir des années 2000. Et lorsque ce service contrôle n'existait pas, parce que l'entreprise était de petite taille, on l'a créé dans cet état d'esprit.

Le travail des qualitiens de cette époque, si l'on veut parler franc, ne consistait pas tant à améliorer la satisfaction des clients et à leur apporter plus de valeur ajoutée qu'à obtenir et à maintenir la sacro-sainte certification ISO. Cette fâcheuse approche a laissé des séquelles que l'on peut observer encore aujourd'hui dans les comportements de quelques qualitiens.

[Lire la suite >](#)



Laurent NOTE

Je suis consultant dans le domaine des systèmes de management, qu'ils soient orientés qualité, santé-sécurité, environnement, voire sur d'autres disciplines en lien avec une nécessité de maîtrise des risques. Mes activités de conseil, d'audit, et de formation m'amènent à déterminer pour les organisations des systèmes de management combinés QSE, dans une approche pragmatique, avec le souci permanent de l'efficacité comme de l'efficience.

[Suivez cet auteur
sur parcours croisés >](#)

Préventif vs prédictif

L'anticipation est un leitmotiv dans les systèmes de management, y compris sur des aspects tels que la maintenance. En la matière, le préventif comme le prédictif sont deux méthodes proactives.

[Lire la suite >](#)

Qualité vs fiabilité

Bien qu'il ne faille pas confondre fiabilité et qualité, ne peut-on considérer quand même que la fiabilité est potentiellement une des caractéristiques de la qualité, qui serait associée à la temporalité ?

[Lire la suite >](#)



Ludovic SCHNEIDER

—

Expert en management du développement durable et en concertation, j'ai créé en 2006 mon agence de conseil et formation, alter-éc(h)o. J'accompagne les acteurs publics et privés pour une meilleure prise en compte de leur responsabilité sociale et environnementale. J'assiste également les collectivités dans la mise en œuvre de leurs projets de territoire.

Suivez cet auteur
sur parcours croisés >

Quels coûts pour la gestion des déchets ?

—

Bien gérer ses déchets coûte de plus en plus cher. En effet, malgré l'amélioration des filières et une baisse de la quantité des déchets produits par les activités économiques et par les ménages depuis 2010, les dépenses totales de gestion des déchets progressent sans cesse !

[Lire la suite >](#)

De la sobriété pour tous

—

La sobriété n'est plus un gros mot. C'est même devenu un impératif face aux risques de pénuries d'énergie et d'explosion des coûts qui menacent la France l'hiver prochain. Chacun est « invité » à en prendre sa part...

Les audits énergétiques sont un outil pour identifier les consommations et les marges de manœuvre des entreprises. Beaucoup de ces diagnostics ont été réalisés sans que les actions préconisées ne soient mises en œuvre. Pourtant, le potentiel de réduction (avec des temps de retour sur investissement courts) est important. Et il est temps d'agir.

[Lire la suite >](#)



Jean-Paul VAURS

Après de nombreuses années passées dans des équipes de direction de grands projets, j'ai exercé pendant 10 ans, en tant que Directeur Qualité Sécurité, chez GFI Informatique (aujourd'hui Inetum).

Actuellement à la retraite, consultant passionné, je transmets mon savoir-faire en maîtrise de projets informatiques.

J'enseigne dans un Master à Centrale-Supélec, ainsi qu'à l'École Militaire Supérieure Scientifique et Techniques (EMSST).

Soucieux de faire partager mon expérience terrain, je souhaite aussi offrir ma vision de l'avenir du métier de responsable QSE.

Suivez cet auteur
sur parcours croisés >

Audit de conformité / audit d'efficacité ?

Peu de dirigeants d'entreprise font la distinction entre ces deux types d'audit, en n'appréhendant généralement que le premier type, prometteur de certificat, lui-même prometteur de business, quand ce n'est pas l'inverse, éviter, en cas d'échec, l'annonce de pertes de gros clients, dont les services achats exigent la certification.

Pour les audits, l'audit de conformité est souvent vu comme une dictée, vous partez avec 20 points et ne pouvez que baisser votre note !

Il semble donc important de préciser les objectifs de ces deux types d'audit, afin d'éclairer nos interlocuteurs. Quel que soit le type d'audit, le rapport doit dégager les aspects positifs et négatifs de la situation examinée.

[Lire la suite >](#)

Pourquoi est-il important de définir puis d'harmoniser nos processus d'entreprise !

Et si ce que nous dit l'ISO 9001 concernant l'intérêt de l'approche processus n'était pas l'argument le plus important pour une direction générale ?

Que nous dit l'ISO 9001 concernant l'approche processus ?

« Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent... »

La norme insiste, à juste titre, sur l'amélioration des résultats qu'apporte l'approche processus, puis sur l'amélioration des processus en eux-mêmes, grâce à la roue de Deming.

[Lire la suite >](#)



parcourscroises.com

Un service proposé par AFNOR Editions
11 rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex - France
T. +33 (0)1 41 62 76 44 - F. +33 (0)1 49 17 90 00