

Engager une démarche de progrès durable et responsable

Guide pratique pour réussir son SMI

3^e édition

Fabrice Jobard

Expert en communication et RSE,
cofondateur de FJ-SLA Consultants

Sophie Leroy

Experte en organisation
des entreprises et RSE,
cofondatrice de FJ-SLA Consultants



Engager une démarche de progrès durable et responsable

Guide pratique pour réussir son SMI

Accessible et résolument tourné vers l'action, ce guide pratique donne toutes les clés pour structurer une démarche de progrès durable et responsable au sein de son organisation.

À l'heure où les enjeux de qualité, de développement durable et de responsabilité sociétale s'imposent, ce livre accompagne élus, cadres de collectivités, responsables associatifs et dirigeants d'entreprise dans la mise en place d'un Système de Management Intégré (SMI) adapté à leurs objectifs.

Illustré de nombreux témoignages, enrichi de schémas clairs et de cas concrets, il propose une méthode éprouvée pour structurer et piloter une stratégie de progrès, avec ou sans certification ISO. Cette troisième édition actualisée met en lumière les nouveaux leviers de transformation, en particulier les labels RSE innovants, conçus pour répondre aux défis contemporains : bien vieillir au travail, renforcer l'ancrage territorial, accompagner les métiers sous contrainte réglementaire...

Porté par deux experts reconnus, Fabrice Jobard et Sophie Leroy, ce guide offre un accompagnement clair, outillé et immédiatement mobilisable.

Préfacé par Laurent Mallet, *Sustainability Global Projects Director* chez Bureau Veritas Certification, et introduit par Franck Louvrier, maire de La Baule, cet ouvrage est un véritable levier pour impulser une dynamique de progrès responsable au sein de toute organisation.



Diplômé de l'IEP de Grenoble et titulaire du MBA de l'Institut d'administration des entreprises de Paris, **Fabrice Jobard** a été directeur de la communication de la ville de La Baule (1995-2001) puis du département de l'Yonne (2002-2018). Spécialiste reconnu du protocole, il anime régulièrement des formations et a publié plusieurs ouvrages de référence, dont *Le Petit guide du protocole local et Bien rédiger : conseils pratiques pour les collectivités locales*. En 2020, il cofonde FJ-SLA Consultants, entreprise à mission dédiée à l'accompagnement des démarches RSE dans les organisations publiques et privées, avec une expertise particulière dans l'ancrage territorial des entreprises.



Diplômée de l'ESC Toulouse et titulaire d'un master spécialisé en Marketing management et communication, **Sophie Leroy** est experte reconnue en projets de certification ISO (9001, 14001, 20121, 26000, 20000-1, 45001, SA 8000). Elle a mis au point une méthodologie innovante et accompagne de nombreuses entreprises, collectivités et organismes publics dans la mise en place de systèmes de management de la qualité et de projets en responsabilité sociétale des entreprises. Avec Fabrice Jobard, elle a fondé un cabinet spécialisé dans la création de labels RSE et les démarches de progrès innovantes.

LES ESSENTIELS

boutique.territorial.fr

ISSN : 2553-5803

ISBN : 978-2-8186-2353-4

© vegefox.com/adobeStock.com

territorial éditions

Engager une démarche de progrès durable et responsable

Guide pratique pour réussir son SMI

3^e édition

Fabrice Jobard

Expert en communication et RSE,
cofondateur de FJ-SLA Consultants

Sophie Leroy

Experte en organisation
des entreprises et RSE,
cofondatrice de FJ-SLA Consultants

territorial éditions

Référence TBK 352B



**Vous souhaitez
nous contacter
à propos de votre ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail à :**
service-client-editions@territorial.fr
en précisant l'objet de votre demande.
Pour connaître l'ensemble de nos publications,
rendez-vous sur notre boutique en ligne
www.boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur:

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

Nous sommes vigilants concernant les autorisations
de reproduction et indiquons systématiquement
les sources des schémas, images, tableaux, etc.
Pour toute demande de modification, mise à jour
ou suppression d'un élément au sein de cet ouvrage,
merci de contacter les éditions Territorial.

 <p>DANGER LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. CFC 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70</p>
---	---



Sommaire

Avant-propos	p.7
Préface	p.9
Introduction	p.11

Partie 1

Construire un système de management de la qualité

Chapitre I

Fédérer autour d'une démarche qualité	p.15
A - Pourquoi s'engager dans une démarche qualité ?	p.15
1. Faire face à des problématiques internes	p.16
2. Faire face à des réclamations	p.16
3. Faire face à des exigences renforcées	p.16
B - Quels sont les grands principes de la qualité ?	p.17
C - Valoriser les avantages d'un système de management de la qualité en interne/externe	p.22

Chapitre II

Mettre en place un système de management de la qualité	p.25
A - Le système de management de la qualité : une gestion de projet	p.25
B - Réaliser le diagnostic	p.27
C - Construire un plan d'action	p.32

Chapitre III

Piloter un système de management de la qualité	p.33
A - Animer un système de management de la qualité	p.33
1. Construire un rétroplanning	p.33
2. Animer les processus	p.35
3. Rendre compte de l'efficacité des processus	p.37
4. Évaluer la satisfaction des clients	p.38
B - Auditer les processus du système de management de la qualité	p.40

Partie 2

Incorporer les enjeux de développement durable et certifier son organisation

Chapitre I

S'approprier les trois piliers du développement durable	p.45
A - Assimiler les grands principes du développement durable	p.45
B - Distinguer le développement durable de la responsabilité sociétale	p.46
C - Le management sécurité et environnement pour répondre aux enjeux de responsabilité sociétale	p.47

Chapitre II

Intégrer les risques dans la mise en place d'un système de management	p.49
A - Fédérer autour d'une démarche environnementale	p.49
1. Sensibiliser l'équipe projet sur les aspects environnementaux	p.49
2. Élaborer le plan d'action environnemental	p.51
B - Mobiliser autour d'une démarche sécurité	p.52
C - Établir un Système de Management Intégré (SMI)	p.54

Chapitre III

Certifier son organisation	p.57
A - Comprendre les enjeux des certifications	p.57
1. Pourquoi faire certifier son système de management ?	p.57
2. Le rôle des organismes de certification	p.59
3. Les différents types de certification	p.60
B - S'appuyer sur les principaux référentiels ISO	p.61
1. S'approprier l'ISO 9001	p.61
2. S'approprier l'ISO 14001	p.62
3. S'approprier l'ISO 45001	p.63

Partie 3

S'engager dans une démarche de responsabilité sociétale

Chapitre I

Pourquoi aller dans une démarche RSE ?	p.67
A - Répondre à la pression des citoyens	p.67
B - Faire face aux nouvelles exigences financières	p.68
C - Intégrer les exigences réglementaires	p.68
1. S'aligner sur l'évolution réglementaire	p.68
2. S'appuyer sur un cadre normatif	p.70

Chapitre II	
Concevoir sa démarche RSE	p.71
A - Prendre conscience des impacts de ses activités	p.71
1. Constituer son équipe projet	p.73
2. Identifier les « domaines d'action pertinents » et prioriser les actions	p.74
B - Mobiliser autour des grands principes de RSE	p.75
C - Rendre compte de sa responsabilité sociétale	p.76
1. Thématiques sociales	p.76
2. Thématiques sociétales	p.77
3. Thématiques environnementales	p.78
4. Rapport RSE et bilan carbone (bilan GES)	p.79
Chapitre III	
Les labellisations RSE	p.81
A - Rédiger une charte RSE	p.82
B - Construire une labellisation RSE	p.84
1. Le diagnostic RSE	p.84
2. Choisir une labellisation RSE existante	p.85
C - Créer son propre label, c'est possible !	p.91
1. La création d'un référentiel RS : un processus balisé	p.91
2. Le label « RSE Droit & Chiffres »	p.95
3. Le label « RSE Cap Expérience »	p.96
Conclusion	p.99
Bibliographie	p.101

Annexes

Annexe I	
Glossaire	p.105
Annexe II	
Liste des principales normes ISO	p.113
Annexe III	
Zoom sur la norme ISO 26000	p.117
Annexe IV	
Zoom sur le label Lucie 26000 Collectivités	p.119
Annexe V	
Zoom sur la Charte de la diversité	p.121

Annexe VI	
Zoom sur l'organisation d'un manuel qualité	p.123
Annexe VII	
Zoom sur l'organisation d'un rapport RSE	p.125
Remerciements	p.127

Avant-propos

Un guide pour penser plus loin...

N'en déplaise aux nostalgiques du « *C'était mieux avant !* », nous vivons une période passionnante... pour peu que l'on considère les crises comme autant d'opportunités de penser le monde de demain et de construire des réponses nouvelles aux attentes de chacun.

La façon dont est dorénavant abordée la vie professionnelle a de la sorte été totalement bousculée. Le développement inéluctable du télétravail, accéléré par la crise sanitaire et l'aspiration de chacun à une meilleure qualité de vie, a changé la donne. Au final, en quelques années, les frontières entre vie privée et monde du travail se sont effritées et nous assistons aujourd'hui à une demande générale de plus de transparence, d'engagement et de sens.

Cette réalité, nous la connaissons bien à La Baule-Escoublac où se déroule chaque année le festival « *Think Forward* » et un TEDx. La raison d'être de ces forums est aussi de réfléchir aux solutions durables pour construire des organisations plus responsables, dans le respect de l'humain.

C'est ainsi qu'au sein de notre collectivité, nous avons mis en place un projet managérial innovant destiné à attirer de nouveaux talents : attirer par la qualité de l'environnement de vie et de travail pour mieux agir dans l'intérêt commun.

D'une façon globale, c'est aussi pourquoi notre ville balnéaire est en train de faire son *aggiornamento*, sa mutation afin de ne plus être seulement une destination touristique saisonnière mais une ville dynamique où l'on vient à l'année se former, travailler, habiter et... profiter pleinement de son temps libre.

Ce guide que vous avez entre les mains me paraît ainsi parfaitement aligné avec l'époque.

En présentant une méthode très opérationnelle pour se moderniser dans la bienveillance, Sophie Leroy et Fabrice Jobard donnent aux organisations publiques et privées les clés pour répondre aux grands enjeux économiques, sociétaux et environnementaux.

Au-delà de l'importance de la certification ISO, davantage que seulement expliquer l'importance de s'engager dans une démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), ils dessinent la voie de la réconciliation des citoyens avec leurs élus, des collaborateurs avec leur hiérarchie et des consommateurs avec les producteurs de biens ou de services.

Paradoxalement, je trouve particulièrement stimulante leur vision du futur de la communication institutionnelle, un secteur que je connais bien. Alors, certes, en s'appuyant sur des labels construits autour de référentiels structurés, celle-ci risque peut-être de perdre un peu de magie. Mais elle gagnera assurément en transparence, crédibilité et durabilité. Des qualités essentielles pour redonner du sens et de l'ambition à notre époque.

Franck LOUVRIER

Maire de La Baule-Escoublac

Vice-président de la région des Pays-de-la-Loire

Préface

Dans un monde en constante évolution, où les défis environnementaux et sociaux prennent une importance croissante, les entreprises sont confrontées à la nécessité de repenser leurs modèles de gestion. Cette transformation s'avère essentielle pour relever les enjeux du développement durable et s'engager dans une démarche de responsabilité sociétale (RSE).

La construction d'un système de management de la qualité solide et pérenne constitue un prérequis fondamental pour atteindre ces objectifs ambitieux. En effet, une telle démarche permet de structurer les processus, d'optimiser les performances et de s'assurer de la conformité aux réglementations en vigueur. Elle représente également un levier puissant pour intégrer les problématiques de durabilité et de responsabilité sociétale au cœur même de la stratégie de l'entreprise.

S'engager dans une démarche de progrès durable présente de nombreux avantages pour les entreprises. Cela leur permet de réduire leur impact environnemental, de renforcer leur image de marque et leur attractivité auprès des clients, des investisseurs et des talents. De plus, une telle approche favorise l'innovation, la motivation des équipes et la création de valeur à long terme.

Pour concevoir, piloter et organiser efficacement cette transition, les entreprises doivent s'appuyer sur une gouvernance adaptée, des indicateurs de performance pertinents et une communication transparente. Il s'agit également d'impliquer l'ensemble des parties prenantes, d'aligner les objectifs RSE avec la stratégie globale et de développer les compétences nécessaires au sein des équipes.

C'est dans cette optique que votre organisation va s'engager résolument dans une transformation profonde de son modèle de management. Les politiques de votre management doivent avoir la ferme volonté de placer ses enjeux de développement durable et de responsabilité sociétale au centre de sa stratégie, en se fixant notamment des objectifs ambitieux en matière de neutralité carbone. Cette transition s'appuiera sur la mise en place d'un système de management de la qualité robuste, capable de piloter efficacement ces changements et de garantir leur pérennité.

Ensemble, nous relevons ce défi passionnant, chacun dans son domaine d'expertise, de faire évoluer nos pratiques pour construire un avenir plus durable et responsable, au bénéfice de nos collaborateurs, de nos clients et de la société dans son ensemble. C'est un travail commun, de volonté, de responsabilité, d'exigence et de professionnalisme.

Embarquez-vous dans le changement de stratégie le plus impactant pour votre d'entreprise de demain !

Soyez moteur pour « **Engager une démarche de progrès durable et responsable** ».

Merci à Sophie et Fabrice pour l'énergie positive que vous insufflez dans tous vos projets responsables et dans votre détermination à promouvoir et à accompagner vos clients dans une démarche de stratégie environnementale, sociale et de gouvernance.

Laurent MALLET

Bureau Veritas – Sustainability Global Projects Director

Introduction

Le livre que vous avez entre les mains n'est pas un énième volume savant sur les normes ISO. Il reprend plutôt notre vision, au cabinet FS-SLA Consultants, des démarches de progrès.

Pour nous, le chemin est au moins aussi important que la destination. Nous concevons ces projets comme de formidables opportunités de redéfinir le fonctionnement des organisations publiques et privées, en donnant du sens, en valorisant le travail de chacun et en cherchant à s'améliorer de façon continue.

Mieux encore, nous pensons qu'il s'agit, en premier lieu, d'occasions uniques de se mettre, sereinement, autour d'une table pour réfléchir ensemble à la meilleure façon de travailler pour satisfaire les attentes des usagers ou des clients, dans un contexte complexe, mouvant et souvent risqué.

Une fois le système de management construit dans l'écoute, le partage et la bienveillance, il est naturellement intéressant de l'évaluer, de jauger son fonctionnement. C'est tout l'intérêt des audits organisés par des organismes indépendants qui viennent, en s'appuyant sur des référentiels éprouvés (les fameuses normes ou labels), aider l'entreprise ou la collectivité à progresser en lui indiquant des points d'amélioration.

L'obtention d'une certification ne vient donc qu'en dernier.

Nous sommes persuadés que c'est un levier de communication interne et externe à nul autre pareil. D'abord parce que sa remise officielle est l'occasion d'un moment de célébration et de fierté, ensuite, et surtout, parce qu'une certification apporte la preuve des promesses et des engagements affichés. À une époque où les verbes « communiquer » et « séduire » sont devenus synonymes, il y a là, incontestablement, une rupture.

Cependant, nous pensons que la mise en place d'une démarche de progrès managériale, environnementale ou sociétale ne peut se réduire en aucune façon à la quête d'une certification internationale, aussi prestigieuse soit elle.

Agir ainsi, ce serait prendre le risque d'un échec à moyen terme.

Ces convictions sont nées de la confrontation de nos engagements, comme spécialiste reconnue de la mise en place de démarches de progrès et comme directeur de la communication de collectivités territoriales.

Aujourd'hui, nous accompagnons ensemble des organismes privés et publics, de toutes tailles. Ces démarches permettent dorénavant à leurs responsables de piloter leur organisation plutôt que de simplement les diriger. Certains chefs de projets publics nous ont fait le plaisir de témoigner dans les pages qui suivent. Qu'ils en soient largement remerciés.

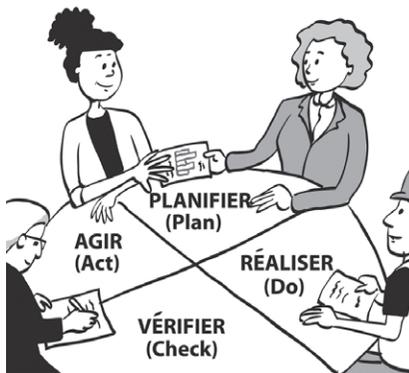
Les statistiques de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) indiquent qu'en France, nous sommes un peu en retard sur ces sujets. Puissent leurs points de vue convaincre d'autres responsables de s'engager sur ce qui nous paraît être un chemin d'avenir pour les entreprises et organismes publics et parapublics.

Sophie Leroy & Fabrice Jobard

Cofondateurs

FJ-SLA Consultants

Construire un système de management de la qualité



Chapitre I

Fédérer autour d'une démarche qualité

Mettre en place un système de management de la qualité nécessite toujours une réflexion au niveau de la direction. Qu'est-ce qui fait décider la mise en place d'un tel système ? Est-ce une exigence client, une exigence projet, rencontre-t-on des difficultés qui nécessitent de se fixer des objectifs qualité ? Qualité produit ? Qualité service ?

L'objectif de ce premier chapitre est de comprendre pourquoi un organisme décide de s'engager dans la mise en place d'un système de management de la qualité, et donc de convaincre de l'utilité d'un tel système, pour mobiliser autour tous les acteurs concernés.



À savoir : Qu'est-ce qu'une démarche qualité ?

La norme ISO 9000, qui est un lexique de définitions normalisées, définit la qualité comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».

Une démarche qualité est ainsi un projet d'entreprise mis en œuvre pour maîtriser la qualité, assurer la qualité, planifier la qualité et/ou améliorer les produits et services, les processus, les procédés de production, la satisfaction client et plus largement améliorer la performance d'un organisme et la satisfaction de toutes les parties intéressées (clients, fournisseurs, collaborateurs, actionnaires...).

A - Pourquoi s'engager dans une démarche qualité ?

Les raisons qui guident une organisation dans la mise en place d'un système de management cohérent orienté qualité, environnement ou sécurité sont généralement multiples. En voici quelques-unes :

« La direction avait besoin de retrouver un second souffle. Nous avons eu de nombreuses tensions en interne après le décès d'un agent suite à une longue maladie. En externe, un changement de président et de directeur de cabinet remettait en question une partie de notre légitimité et de notre liberté d'action. Il fallait donner des gages tangibles de la justesse de notre activité. Enfin, la raréfaction de la ressource financière obligeait l'ensemble des services du département à une gestion plus serrée et nous souhaitions mettre en place une véritable « relation client » avec les services pour lesquels nous réalisons des actions de communication (contrat d'objectif, modalités de contrôle, indicateurs de réussite, mais aussi partage des dépenses...) » (Fabrice Jobard, ancien directeur de la communication du conseil départemental de l'Yonne).

« Il devenait urgent de mieux structurer un organisme qui avait beaucoup évolué en peu de temps, qui était uniquement dans la gestion de l'opérationnel, avec des phases de planification et d'évaluation atrophiées. Nous voulions aussi nous faire reconnaître comme un acteur de la transition énergétique, écoresponsable dans l'organisation de nos événements » (Émeline Rimbault, DGA, responsable qualité syndicat départemental d'énergies de l'Yonne).

« C'était un projet du bâtonnier Castelain qui avait déjà conduit une telle démarche dans son propre cabinet. Dès la campagne pour son bâtonnat il avait annoncé qu'il voulait :

- des procédures écrites pour une plus grande équité une plus grande transparence (ce qui peut d'ailleurs poser un problème avec la règle de confidentialité) ;
- que l'ordre travaille de façon transversale ;
- une plus grande clarté des décisions ;
- une exigence d'amélioration, notamment dans les délais courants de traitement des dossiers » (Nicole Rivière, responsable de la déontologie et de la qualité au barreau de Paris).

Il s'agit de problématiques propres à ces structures, mais d'autres, petites ou grandes, peuvent être confrontées à des enjeux différents ou complémentaires qui les conduisent à s'engager sur des chemins similaires.

1. Faire face à des problématiques internes

Pour faire face à des difficultés au sein des équipes (tensions, absentéisme, *turn-over*...), il est indispensable de mieux comprendre le fonctionnement réel de l'organisation (souvent mal renseigné par l'organigramme) et d'identifier les problèmes : gestion de l'organisation, efficacité de la communication, partage d'informations, synergie des équipes, un dispositif d'intégration de la notion de « client interne » non connu, un constat d'erreurs de qualité répétitives mais non visibles par les clients en cet instant.

Les démarches qualité vont alors permettre de redéfinir les processus opérationnels et de sensibiliser les équipes à la notion de « client interne » avec ses tenants et aboutissants.

2. Faire face à des réclamations

L'augmentation des réclamations (qu'elles soient fondées ou non) correspond à une détérioration de la perception que les clients (ou les habitants) ont de l'organisation. S'engager dans une démarche de progrès permet de mieux saisir le niveau de la qualité des prestations fournies, de l'améliorer et de la rendre visible vis-à-vis de toutes les parties prenantes (clients, partenaires, prestataires, collaborateurs...).

3. Faire face à des exigences renforcées

Les clients peuvent décider de sélectionner les fournisseurs en fonction de leur engagement dans une démarche qualité. Il vous faudra alors justifier la mise en place de cette démarche. Cela est possible aussi à l'échelle d'une ville qui souhaite attirer de nouvelles entreprises ou de nouveaux habitants sensibles à la qualité de vie et de service (par exemple : certification ISO 37101 pour une communauté d'agglomération).