



10, 11 et 15 octobre 2013 à PARIS (MINES ParisTech)

FORMATIONS EXECUTIVE
MS MANAGEMENT QSE ET DEVELOPPEMENT DURABLE
BADGE Développement Durable et RSE

PRÉSENTATION DES THÈSES PROFESSIONNELLES
2012-2013



En partenariat avec



Le « Mastère Spécialisé Exécutive en Management Qualité-Sécurité-Environnement et Développement Durable » est une formation de haut niveau diplômante destinée à des cadres en activité et organisée conjointement par MINES ParisTech – Institut Supérieur d’Ingénierie et Gestion de l’Environnement (ISIGE) et CEGOS. Une partie de cette formation est également accessible sous forme d’une formation certifiante courte, le BADGE Développement Durable et RSE.

Lors de la formation, les professionnels acquièrent des connaissances et méthodes permettant de mieux intégrer les aspects QSE, RSE et plus globalement une démarche de Développement Durable, dans leurs activités professionnelles. En plus de la partie théorique, la formation comprend une partie pratique pour développer, généralement au sein de leur propre entreprise, une réflexion approfondie sur ces thématiques et leur mise en place effective et opérationnelle. L’élaboration d’une thèse professionnelle, qui s’appuie fortement sur cette expérience pratique, permet un retour d’expérience, qui intéresse au-delà de l’entreprise en question, la communauté des acteurs dans le domaine de QSE, RSE et Développement Durable.

Cette réflexion est développée dans un support écrit, la thèse professionnelle, et présentée lors d’une soutenance orale. Ces soutenances orales publiques ont lieu les 10,11 et 15 octobre 2013 à Paris (Ecole des Mines de Paris - 60, boulevard Saint Michel – PARIS 6^{ème})

Le présent document résume les thèses professionnelles de la promotion 2012-2013 de ces formations exécutives, le Mastère Spécialisé ainsi que le BADGE. Après les soutenances et la validation par l’équipe pédagogique, ces documents seront disponibles à la bibliothèque de Mines PARISTECH.

MINES ParisTech

ISIGE - 35, rue Saint Honoré - 77305 Fontainebleau Cedex

Tél : 01.64.69.48.78 - Fax : 01.64.69.48.16

<http://www.isige.mines-paristech.fr>

THESES PROFESSIONNELLES - SUJETS

Khadija ASSAL

Bilan Carbone® et actions de réduction des émissions des gaz à effet de serre à la DIRNO, quelle marge de manœuvre pour une administration fortement matériels, en période de restriction budgétaire ?

Direction des Routes du Nord Ouest

Amélie BOSSARD

Comment affirmer sa responsabilité sociétale par son exemplarité en matière de qualité-santé-sécurité-environnement ? **CCI de Maine et Loire**

Laurent CHAMBAUD

Combiner le QSSE Supply chain Risk Management avec le système de management QSSE pour améliorer la gouvernance durable de l'entreprise. **Tekflow SA**

Catherine JUNG

Les enjeux d'une politique durable des achats ferrailles dans le Groupe ArcelorMittal. **Arcelor Mittal**

Henry LABAT

Les indicateurs économiques environnementaux : démarche, outils et diffusion. **Mouvement Français pour la Qualité**

Sonia LEBRETON

Comment la réclamation client peut-elle être un levier managérial pour piloter la performance ? **AFPA**

Pierre LUPOGLAZOFF

Améliorer et sécuriser la performance environnementale de STVA pour progresser vers une économie positive. **Groupe STVA**

Julien MILLOT

De la prise de décision stratégique à la mise en œuvre opérationnelle : comment assurer la performance durable d'une PME soumise à la complexité croissante de son environnement.

CEAT Electronique

Christophe ROBERT

Comment la certification SSE devient-elle un argument de vente dans le domaine de la distribution automobile ? **Horizon BMW**

Frédéric WINTZER

Comment assurer la satisfaction des parties prenantes du nouveau centre de gérontologie HQE dans une logique globale RSE. **Centre hospitalier Rochefort**

Camille GIORDANO CAFET

Tiers-lieux de travail : quelle contribution au développement durable des territoires ? **LBMG Worklabs**

Marc SALLEBERT

Un engagement irréversible en co-construction avec les parties prenantes pour limiter l'utilisation de substances dangereuses dans les produits marque-distributeur. **Groupe ADEO**

Elisabeth SIMMONET

Comment créer une synergie entre les acteurs pour accompagner le changement dans le cadre de la RSE : étude sur un panel d'entreprises et d'organisations en Aquitaine.

PRESENTATION des RESUMES

Bilan Carbone® et actions de réduction des émissions des GES à la DIRNO, quelle marge de manœuvre pour une administration fortement matérielle, en période de restriction budgétaire ?



Khadija ASSAL
48 ans
Ingénieur CNAM

Chargée de mission
DIR Nord-Ouest

Dans le cadre de l'article 75 de la loi Grenelle II, la Direction Interdépartementale des Routes Nord-Ouest, gestionnaire de 1100km de réseau routier national, est amenée à réaliser son bilan de gaz à effet de serre et devenir par là même acteur d'un changement nécessaire. L'entretien des infrastructures routières est une activité nécessitant de grands volumes d'intrants matériels, pour laquelle les données de flux de matière ne sont pas centralisées.

La pérennité de ce patrimoine (chaussées, ouvrages d'art, équipement, etc.) comporte de gros enjeux financiers. Le respect de la politique d'entretien préventif est rendu difficile par la conjoncture budgétaire.

Cette étude s'efforce, d'une part, à apporter une réponse pour permettre la réalisation d'un bilan pertinent des émissions de gaz à effet de serre – ce qui nécessite d'adapter la méthodologie de l'outil Bilan Carbone® très générique – et la mise en place d'un plan d'actions de réduction des émissions ; et d'autre part, elle cherche à mettre en évidence l'impact de ses politiques techniques d'entretien par rapport aux émissions de gaz à effet de serre, sachant que le choix de certaines techniques moins émettrices dans l'immédiat seraient susceptibles d'engendrer des dégradations, à long terme, beaucoup plus préjudiciables financièrement et pour l'environnement.

◆ **Direction Interdépartementale des Routes Nord Ouest** ◆

«Comment affirmer sa responsabilité Sociétale par son exemplarité en matière de Qualité Santé Sécurité Environnement ?».



Amélie BOSSARD
34 ans

*Maîtrise Sciences
Education Univ Nantes*

Chargée de missions
R.S.E.

CCI de Maine et LOIRE

La Chambre de Commerce et d'Industrie a pour vocation de participer à l'aménagement et la dynamisation du territoire à travers des missions d'appui à la création, d'aide au développement à l'international, d'information économique, mais également d'accompagnement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences par la formation, sur le territoire local et régional. Ce dernier processus, est piloté par la Direction Formation.

L'expérimentation du déploiement d'une démarche de RSE sur la direction Formation, participe à la stratégie déployée par la Chambre de Commerce et d'Industrie, à l'échelle départementale et vient s'inscrire en cohérence et en complémentarité des démarches d'expertises internes. Responsable de la formation des salariés à l'échelle régionale, la Direction a souhaité être le relais actif des entreprises en formant une main d'œuvre consciente des enjeux environnementaux, de sécurité et de santé.

Cette mission a pour objet de déployer un projet RSE initié, partagé par le comité de direction, ancré dans les pratiques existantes en matière de Qualité, Santé, Sécurité, et Environnement et construit selon le référentiel ISO 26000 pour en garantir la pertinence.

Communiquée auprès des salariés et des parties prenantes, la responsabilité sociétale devient alors à la fois un projet d'entreprise et un levier de différenciation.

◆ **CCI de Maine et Loire** ◆

Combiner le QSSE Supply chain Risk Management avec le système de management QSSE pour améliorer la gouvernance durable de l'entreprise.



Laurent CHAMBAUD
47 ans
*Management général
ESSEC exécutive*

PDG et actionnaire
majoritaire
TEKFLOW SAS

Tekflow SAS fournit divers équipements destinés à la circulation des fluides essentiellement pour l'exploration et la production pétrolière sur terre, sur et sous la mer. Le système Assurance Qualité certifié SMI QHSE ne satisfait que « l'explicite » mais n'impose pas méthodologiquement « l'implicite » des exigences de toutes les parties prenantes. En effet, l'outil SMI QHSE ne représente que la base des développements tentaculaires exigés pour assurer les flux ascendants et descendants d'informations vérifiables des processus, incluant également le respect des obligations financières, normatives, réglementaires et sociétales requises, pendant les différentes phases des projets (avant, pendant et après l'exécution des contrats). L'étude cherche donc à combiner les aspects QSSE avec les autres enjeux du Supply chain Risk Management pour améliorer la gouvernance durable de l'entreprise. Elle portera sur la mise en place d'un système interactif, qui comprend la pré-qualification et la gestion opérationnelle, et permettra de mesurer le niveau d'intégration de gouvernance et de performance de la QSSE RSE.

En finalité, il y aura deux réponses:

- assurer à la société les données de la surveillance adéquates qui lui permettent de répondre à ses objectifs de gouvernance durable, et
- offrir à ses clients un outil permanent interactif à distance de mesure des performances sur l'ensemble des domaines QHSE, RSE et durabilité.

◆ **TEKFLOW** ◆

Les enjeux d'une politique durable des achats ferrailles dans le Groupe ArcelorMittal



Catherine JUNG
55 ans
IAE Paris

Responsable Recyclage
& Environnement
Packaging

ArcelorMittal

Groupe industriel de dimension internationale, ArcelorMittal est le premier sidérurgiste au monde et sert les principaux secteurs d'activités que sont l'automobile, la construction, les appareils ménagers et l'emballage.

Matériau permanent, l'acier se recycle à l'infini et sans perdre ses propriétés intrinsèques. Les ferrailles provenant des produits en fin de vie contribue ainsi à la production de tout nouvel acier. Matériau prépondérant dans la plupart des activités industrielles, la demande d'acier ne cesse de croître pour répondre notamment au développement industriel de pays émergents, ainsi qu'aux nouvelles technologies, avec pour conséquence le renforcement de la mondialisation du marché des ferrailles, devenu par ailleurs plus complexe par l'évolution des réglementations principalement au niveau européen.

Sur la base d'un recueil d'expériences internes et d'un benchmark de sociétés externes, l'étude souhaite mettre en valeur les bénéfices d'une politique durable d'achats des ferrailles sur un site pilote du groupe, afin d'assurer la pérennité des approvisionnements tout en respectant les critères de performances du cahier des charges des ferrailles.

◆ **ArcelorMittal** ◆

Les indicateurs économiques environnementaux : démarche, outils et diffusion.



Henry Labat
59 ans

Pilote Groupe
Management
Environnemental
MFQ

Le Mouvement Français pour la Qualité Franche-Comté - MFQ FC - est un centre d'intelligence collective au service des entreprises de Franche-Comté basé sur l'écoute mutuelle, le respect, l'implication, et le partage. Ainsi, ses adhérents peuvent-ils, dans les différents groupes de travail, réfléchir collectivement et optimiser leurs valeurs ajoutées en capitalisant les expériences.

Le Groupe Management Environnemental a conçu un outil opérationnel pour rendre le responsable « acteur et promoteur » de la démarche de gestion de l'environnement en devant sa mise en place d'une analyse préalable, en groupe, des indicateurs économiques environnementaux développés à partir de quatre axes de réflexion : risques, coûts, gains en interne et en externe.

L'étude démontre que les phases de création et de développement posent un Système de Management Environnemental comme un centre de valeur ajoutée pour l'organisation qui le met en place et que la phase de déploiement du kit de transfert, au travers de prescripteurs de démarche de changement, met le MFQ FC en position de capitaliser sur la méthode pour l'adapter à la Sécurité, à la Qualité puis à la RSE, en complément des autres outils, comme l'Alambic ou la Vue d'hélicoptère, déjà développés en interne.

◆ MFQ ◆

Comment la réclamation client peut-elle être un levier managérial pour piloter la performance ?



Sonia LEBRETON
44 ans

Chargée d'études
Direction Qualité
AFPA

Acteur majeur depuis 1949 de la formation professionnelle des Adultes, l'AFPA - en plus de 60 ans d'existence - a su montrer sa capacité de transformation pour s'adapter aux évolutions de son environnement.

Mais l'obligation récente de passer d'une activité ancrée dans le service public avec des financements liés à une subvention d'Etat à une activité fortement impactée par le champ concurrentiel avec sa donnée « clients », a été déstabilisante pour l'association. Le virage culturel a été brutal et c'est probablement le défi le plus stratégique auquel l'AFPA se doit de faire face et de réussir.

Cela se traduit par des enjeux forts sur la « satisfaction client » et l'implication des acteurs internes. S'appuyant sur le fait que le développement pérenne de l'entreprise passe par la maîtrise des risques, l'étude s'intéresse spécifiquement au domaine clé de la réclamation client et à la manière dont une entreprise peut s'en servir pour agir et progresser.

Après une photographie de la situation initiale et une analyse des premiers résultats des actions mises en place, nous nous attelons à identifier les facteurs clés pour que la réclamation client soit un levier managérial de performance.

Ou comment selon la formule consacrée, transformer le pépin en pépite ?

◆ AFPA ◆

Améliorer et sécuriser la performance environnementale de Stva pour progresser vers une économie positive



Pierre LUPOGLAZOFF
47 ans
*Université Paris I
Panthéon Sorbonne*

Directeur QSE
Groupe Stva

Implanté dans les principaux pays d'Europe, Stva est un acteur important de la logistique de distribution des véhicules finis. Avec ses propres moyens de transport, ses plates-formes logistiques et ses ateliers, le Groupe est présent sur toute la chaîne de distribution des automobiles, de leur prise en charge à l'usine à leur livraison au client final.

Après plus de 10 ans de maturité dans la gestion de son système de management environnemental (SME), Stva s'est clairement positionné dans l'action. Il faut aujourd'hui structurer celle-ci en fonction des nouveaux défis environnementaux auquel il est confronté.

L'étude a permis de construire la méthode visant à améliorer la situation environnementale des entités du Groupe sur 4 défis : réchauffement climatique, énergie, consommation de matières et santé sécurité. Ce travail doit permettre à Stva de progresser vers une « économie positive » en matière environnementale, en transformant les contraintes écologiques en leviers pour favoriser un développement soutenable qui préserve et valorise le patrimoine du Groupe.

◆ Groupe Stva ◆

De la prise de décision stratégique à la mise en œuvre opérationnelle : Comment assurer la performance durable d'une PME soumise à la complexité croissante de son environnement



Julien MILLOT
34 ans
*Maîtrise Sciences de la
Terre et de l'Univers
Université de
Bourgogne*

Responsable QHSE
CEAT Electronique

Entreprise familiale implantée en Bourgogne/Franche Comté depuis 1977, CEAT est aujourd'hui un acteur montant du paysage digital français. Le Centre de l'Electronique, de l'Audiovisuel et des Transmissions fournit aux leaders actuels et à venir du marché de l'électronique grand public et des télécommunications des services à valeur ajoutée allant du conseil et de la vente directe aux consommateurs jusqu'à des prestations de service après vente technique, hotline et logistiques intégrés.

380 collaborateurs, répartis sur deux sites industriels et 4 boutiques, sont au quotidien et à leurs niveaux respectifs soumis aux jeux des prises de décision. Qu'elle soit stratégique, tactique ou opérationnelle, prendre une décision n'est jamais un acte anodin, à fortiori dans un contexte de complexité croissante de l'environnement socioéconomique doublé d'une inflation législative et réglementaire sans précédent dans l'Histoire économique de la France.

Partant d'une analyse de situation comparée des processus de prise de décision stratégique et opérationnel pour deux entités du groupe, (CEAT Electronique et COVERCOM), l'étude s'attache à proposer aux décideurs une méthode analytique d'aide à la prise de décision soutenable, résolument tournée vers l'assurance d'une performance durable par la juste intégration des attentes de l'ensemble des parties intéressées.

◆ CEAT Electronique ◆

Comment la certification SSE devient- elle un argument de vente dans le domaine de la distribution automobile ?



Christophe ROBERT
37 ans

Responsable Qualité
environnement
Horizon BMW

Horizon est un concessionnaire des marques BMW groupe, leader de la distribution automobile Premium en Ile de France. Malgré une conjoncture défavorable, Horizon poursuit une stratégie visant à faire évoluer les comportements de ses collaborateurs, des méthodes de travail dans les domaines de l'environnement et de la santé & sécurité. Dans l'immobilisme de la distribution automobile, la certification SSE peut être considérée comme une stratégie purement commerciale perçue comme un effet de mode. Refusant cet effet de mode, Horizon souhaite la transparence vis-à-vis de ses clients sur sa maîtrise des aspects environnementaux ainsi que la gestion des conditions de travail des collaborateurs en concession.

Son dirigeant a souhaité mettre tout en œuvre pour anticiper les incidents environnementaux et les conflits sociaux. De plus, la qualité des conditions de travail est en corrélation avec la qualité des services et la satisfaction des clients.

A l'issue des certifications, Horizon souhaite démontrer son engagement environnemental et sociétal en maîtrisant sa stratégie, et obtenir un avantage concurrentiel appuyé par les tendances lourdes du marché.

Notre réflexion SSE se pose sur la citation d'Henry FORD : Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan : sa réputation et ses hommes !

◆ **Horizon-BMW** ◆

Comment assurer la satisfaction des parties prenantes du nouveau centre de gérontologie HQE dans une logique globale RSE.



Frédéric WINTZER
53 ans

Ingénieur Hospitalier
Chef de projet
**Centre hospitalier
Rochefort**

De nombreux bâtiments publics, en particulier ceux de la Santé, sont de construction ancienne et sont donc énergivores. Le contexte actuel révèle la nécessité, voire l'urgence de contrôler les dépenses et usages des énergies, tout en veillant au bien être et à la sécurité des personnels et des patients.

Ces préoccupations sont aussi devenues la priorité pour ceux qui construisent de nouveaux bâtiments. Un projet naît lorsque les utilisateurs se sentent à l'étroit dans leur sphère de travail et que l'évolution du service n'est plus rendue possible.

Les parties intéressées, soignants et personnels, participent activement à la mise en œuvre d'un cahier des charges. Un programme est établi, il définit le fonctionnement du futur bâtiment, tant sur le plan organisation des espaces que sur l'articulation technique et sécuritaire bordé par un cadre budgétaire. L'hôpital devient Maitrise d'Ouvrage !

L'enjeu est d'offrir un confort thermique optimisé, été comme hiver, à moindre coût. Pour y parvenir, il faut être innovant, comparer les différentes solutions de maîtrise des énergies et faire appel aux acteurs gouvernementaux et subventions octroyées par l'ADEME .Le développement durable trouve sa place et s'impose pour les résidents par l'application de la RT 2012.

◆ **Centre Hospitalier Rochefort** ◆

Tiers-lieux de travail : quelle contribution au développement durable des territoires ?



Camille GIORDANI-
CAFFET
31 ans
ESCP-EAP
Paris

Consultante
Télétravail &
Tiers-Lieux
LBMG Worklabs

Quasi inexistant en France il y a encore 5 ans, les « tiers-lieux de travail » se développent aujourd'hui à un rythme exponentiel : entre domicile et bureau traditionnel, ils permettent à chacun de louer de manière flexible des espaces de travail connectés à internet, et d'accéder à des équipements et services mutualisés. Salariés en télétravail, indépendants, petites entreprises, chercheurs d'emploi ... des usagers divers sont amenés à s'y croiser. La création de ces lieux (télécentres, espaces de coworking) est de plus en plus encouragée par les Collectivités qui y voient un moyen de stimuler le développement économique et l'innovation, de créer du lien social sur le territoire, mais également de contribuer à long terme à la décongestion des transports et à la réduction des émissions de GES par le développement du télétravail. Ces projets rassemblent ainsi dans leurs enjeux-mêmes les trois grands « axes » du développement durable.

LBMG Worklabs accompagne les porteurs de projets dans la conception de ces lieux. L'objet de ce mémoire sera d'identifier à partir de cas réels les bonnes pratiques de co-construction d'un tiers-lieu, en concertation avec les parties prenantes des territoires, et d'élaborer une grille d'indicateurs pertinents pour mesurer les impacts de ces tiers-lieux en termes de DD pour leur territoire.

LBMG Worklabs

Un engagement irréversible en co-construction avec les parties prenantes pour limiter l'utilisation de substances dangereuses dans les produits marque distributeur chez GROUPE ADEO

Troisième mondial et numéro 1 en Europe du marché du bricolage, GROUPE ADEO est très impliqué dans le développement durable. Il cherche à co-construire un cadre, en partageant les initiatives RSE et bonnes pratiques de terrain, et à accompagner ses entreprises vers des postures fondamentales communes.

Un des engagements forts et irréversibles de la feuille de route RSE est de « connaître, identifier et bannir des gammes les produits les plus dangereux pour la santé humaine des clients »

Depuis 2013, un groupe de travail identifie les substances et produits les plus à risque dans les marques distributeurs du groupe. Les éléments clés du projet sont :

- la définition d'une vision claire et d'un cadre de responsabilisation et d'information
- la création d'outils d'animation individuel, pour mobiliser les acteurs (dirigeants et experts métiers) des entreprises autonomes éloignées, et
- la mobilisation d'experts scientifiques externes, pour bénéficier de leur expertise pour anticiper les risques opérationnels et d'image.

Il a été décidé de réaliser un pilote sur la qualité de l'air intérieur pour ensuite faire le lien avec les produits commercialisés et finalement proposer des fiches-produit aux chefs de produits pour qu'ils initient un travail avec leurs fournisseurs sur le respect des réglementations et des seuils d'émissions recommandés par les agences sanitaires et sur la diminution du recours aux substances dangereuses.

◆ Groupe ADEO ◆



Marc SALLEBERT
50 ans

Directeur Développement
Durable
Groupe ADEO

Comment créer une synergie entre les acteurs pour accompagner le changement dans le cadre de la RSE. Etude sur un panel d'entreprises et d'organisations en Aquitaine.



Elisabeth SIMONNET
48 ans

3e cycles : Droit privé- RH

8 ans en Filière RH Groupe
VINCI

Si la mise en réseau des différents acteurs est un enjeu essentiel à la réussite d'une démarche RSE, comment «ancrer» concrètement cette exigence pour accompagner le changement?

Une réflexion sur ce thème implique d'abord les questions relatives aux enjeux et aux modes de déploiement d'une démarche RSE, les motifs et les types d'implication des différents acteurs, les modalités et les différents espaces d'échanges développés.

C'est donc à partir du recueil et de l'analyse des pratiques professionnelles d'une quinzaine d'entreprises et organisations (pépinières, technopoles, clusters, clubs d'entreprises) en Aquitaine engagées dans des démarches RSE, que l'étude a permis de relever des bonnes pratiques, des points clés et plans d'actions associés à la «création d'une synergie entre les acteurs pour accompagner le changement dans le cadre de la RSE».