



3 étapes pour poser vos limites

et ne pas devenir le pompier du SMQ



Résilience

03

Introduction

04

Etape 1 – Connaitre son terrain de jeu avant de se lancer

09

Etape 2 – Définir les responsabilités de chacun

15

Etape 3 – La clé pour engager durablement vos équipes

22

Bonus

28

Conclusion

29

Qui sommes-nous ?



Résilience





Introduction

**Vous venez d'arriver dans une nouvelle entreprise.
Vous êtes nouvellement nommé Responsable QSE.
Vous êtes en poste depuis plusieurs années, et
vous ne savez plus où donner de la tête : vous êtes
devenu la personne que tout le monde pense
indispensable en cas de soucis.**

**Vous vous reconnaissez dans une de ces trois
situations ?**

Bienvenue, ce guide est fait pour vous.



Résilience



Etape 1 : Connaitre son terrain de jeu avant de se lancer

Cette maxime s'applique parfaitement lorsqu'on arrive dans une nouvelle entreprise en tant que responsable qualité / QSE. Avant de poser vos premières actions, prenez le temps de comprendre l'écosystème dans lequel vous évoluez. C'est une étape cruciale pour éviter de tomber dans le piège du « pompier de service ». Voici comment procéder.



Résilience

Etape 1 : Connaitre son terrain de jeu avant de se lancer

1 - FAITES UN ETAT DES LIEUX COMPLET

Dès vos premiers jours, votre priorité doit être d'**analyser la situation actuelle**.

Quels sont les processus en place ?

Qui sont les acteurs clés ?

Quels sont les points faibles identifiés dans les audits précédents ou dans le fonctionnement quotidien ?



Attention :

Un diagnostic mal réalisé vous entrainera dans une boucle d'actions inefficaces, car vous ne traiterez pas les vraies causes des problèmes.

Checklist pour l'état des lieux :

☐ **Examiner les procédures existantes** : Sont-elles à jour ?

Appliquées ? Compréhensibles ?

☐ **Identifiez les rôles et responsabilités définies dans le SMQ** : Y'a-t-il des zones grises ou des doublons ?

☐ **Analysez les résultats des audits internes et externes passés** : Quelles non-conformités sont récurrentes ?

☐ **Observez la culture d'entreprise** : La qualité est-elle perçue comme un levier stratégique ou une contrainte administrative ?



Résilience

Etape 1 : Connaitre son terrain de jeu avant de se lancer

2 – CLARIFIEZ LES ATTENTES DE LA DIRECTION

Dès votre première semaine, programmez une réunion avec votre hiérarchie pour **définir clairement votre rôle** et vos objectifs.

C'est une étape souvent négligée mais cruciale pour éviter les malentendus.



Conseil :

Reformulez les réponses obtenues dans un document ou un e-mail pour vous assurer que tout le monde est aligné.

Cela vous servira aussi de base pour rappeler vos limites si on tente de vous attribuer des tâches hors périmètre.

Les questions essentielles à poser :

- > Quels sont vos objectifs prioritaires pour le SMQ ?
- > Comment mesurez-vous le succès de la fonction Qualité ?
- > Quels moyens seront mis à ma disposition pour atteindre ces objectifs ?

Vos questions :





Résilience

Etape 1 : Connaitre son terrain de jeu avant de se lancer

3 – IDENTIFIEZ LES ZONES DE FRICTION POTENTIELLES

Les zones de friction dans une entreprise sont souvent à l'origine de nombreuses urgences.

Ce sont les endroits où les responsabilités sont mal définies, ou bien là où les collaborateurs ne voient pas l'importance de leurs actions dans le SMQ.



Action immédiate :

Une fois ces zones identifiées, inscrivez-les dans une liste priorisée pour y revenir lors des étapes suivantes.

Exemples de zones de friction :

- > Les indicateurs non suivis ou mal compris par les responsables d'équipe.
- > Les processus critiques sans responsable désigné (ex : gestion des non-conformités, analyse de risques...),
- > Les incidents internes non signalés faute de sensibilisation ou de motivation,



Résilience

Etape 1 : Connaitre son terrain de jeu avant de se lancer

POURQUOI CETTE ETAPE EST ESSENTIELLE ?

Imaginez cette situation : Vous découvrez un indicateur-clé manquant avant un audit important. Votre instinct est de le produire rapidement pour « sauver la face ». Mais en agissant ainsi, vous envoyez un signal clair : « Si vous ne le faites pas, je m'en charge ».

Résultat ? Vos collègues se reposent sur vous à chaque urgence.

Prendre le temps de **comprendre l'environnement et clarifier les attentes** vous permet de poser les bases d'un rôle structurant, et non exécutant. Vous éviterez ainsi de devenir la solution par défaut à chaque problème.



Etape 2 : Définir les responsabilités de chacun

Arriver dans une nouvelle entreprise, c'est un peu comme débarquer au milieu d'un orchestre en plein concert.

Si chaque musicien ne sait pas ce qu'il doit jouer et quand, le résultat sera une cacophonie. En tant que responsable Qualité / QSE, votre rôle est de poser des règles claires pour éviter que le système ne tourne au chaos – et surtout, pour éviter que vous ne finissiez par tout gérer seul.

Etape 2 : Définir les responsabilités de chacun

1 – CARTOGRAPHIER LES ROLES ET RESPONSABILITES

Avant toute chose, il est essentiel de **faire un audit des responsabilités existantes**. Trop souvent, des tâches essentielles restent floues ou se perdent entre plusieurs services.

Résultat : personne ne les fait, et elles finissent sur votre bureau.



Astuce :

Utilisez un outil comme un tableau RACI (Responsable, Approuve, Consulté, Informé) pour clarifier les rôles.

Responsable = celui qui réalise la tâche

Approuve = celui qui valide le travail

Consulté = celui qui fournit des informations ou un avis

Informé = celui qui doit être tenu au courant

Comment procéder :

> Identifiez les acteurs clés :

Quels services ou personnes interviennent dans le SMQ (production, RH, maintenance, etc) ?

> **Analysez les processus** : Qui est censé faire quoi ? Existe-t-il des doublons ou des lacunes ?

> **Créez une cartographie claire** des responsabilités pour chaque processus clé (ex : gestion des non-conformités, suivi des indicateurs),



Résilience

Etape 2 : Définir les responsabilités de chacun

2 – FORMALISER ET COMMUNIQUER LES RESPONSABILITES

Une fois les responsabilités identifiées, il est impératif de les **formaliser** dans des documents accessibles à tous. Mais ne vous arrêtez pas là : si ces responsabilités restent dans un dossier oublié sur un serveur, elles ne serviront à rien.



Conseil pratique :

Organisez des réunions par service pour expliquer les rôles et responsabilités de chacun. Profitez-en pour répondre aux questions ou lever les éventuels blocages.

En fonction de votre organisation, il sera peut-être préférable de collaborer en amont avec les RH. Peut-être qu'il vaudra mieux qu'ils communiquent, ou que les modifications de fiche de fonctions aient lieu au moment des entretiens annuels. Ainsi, l'information sera diffusée par la voie hiérarchique. Cela permettra une bien meilleure acceptation du changement.

Les étapes à suivre :

☐ Documentez les responsabilités

dans des fiches de poste, des procédures ou des instructions de travail.

☐ Faites valider par la Direction :

Cela donne plus de poids à ces documents et évite les contestations ultérieures.

☐ Faites diffuser ces documents

à toutes les personnes concernées, en veillant à ce qu'ils soient clairs et compréhensibles.



Résilience

Etape 2 : Définir les responsabilités de chacun

3 – INSTAURER UN SYSTÈME DE SUIVI ET DE RESPONSABILISATION

Définir des responsabilités, c'est bien. S'assurer qu'elles sont assumées, c'est mieux. Trop souvent, les tâches du SMQ tombent dans l'oubli, faute de suivi structuré. Votre rôle est de mettre en place un cadre qui pousse chaque acteur à **prendre ses responsabilités**.



Attention :

Ne tombez pas dans le piège de corriger vous-même les erreurs constatées. Si quelqu'un n'a pas rempli ses responsabilités, votre rôle est de le signaler, pas de le faire à sa place.

Mettez en place des outils de suivi :

> **Tableaux de bord** : Suivez les indicateurs clés et mettez en évidence les retards ou manquements.

> **Réunions régulières** : Organisez des points mensuels ou trimestriels pour faire le bilan des responsabilités et des actions en cours avec chaque responsable de processus.

> **Audits internes ciblés** : Utilisez les audits pour vérifier que chacun respecte ses engagements.



Résilience

Etape 2 : Définir les responsabilités de chacun

4 – RESPONSABILISER PAR LE LEADERSHIP, PAS PAR L'AUTORITE

Pour que vos collègues s'impliquent dans leurs responsabilités, ils doivent comprendre leur importance. Une approche autoritaire (« Vous devez le faire, c'est votre rôle ») ne fera qu'engendrer des résistances. À l'inverse, un leadership collaboratif peut faire toute la différence.

Exemples de communication efficace :

- > « En mettant à jour ces indicateurs, vous nous permettez de démontrer notre performance lors du prochain audit. »
- > « Votre rôle dans l'analyse de risque est essentiel pour éviter des incidents coûteux. »



Astuce :

Félicitez publiquement les personnes qui remplissent leurs responsabilités. La reconnaissance est un levier puissant pour motiver les équipes.



Résilience

Etape 2 : Définir les responsabilités de chacun

POURQUOI CETTE ETAPE EST ESSENTIELLE ?

Imaginez cette situation : Une analyse de risque critique reste incomplète à l'approche d'un audit. Vous pourriez la terminer vous-même pour « sauver la situation », mais à quel prix ? Ce genre de comportement envoie le message que vous êtes toujours là pour rattraper les manquements des autres.

Résultat : la prochaine fois, ils compteront encore sur vous.

En définissant et en communiquant clairement les responsabilités dès le départ, vous établissez un cadre solide où chacun sait ce qu'il doit faire. Vous éviterez ainsi de devenir le « couteau suisse » du SMQ, toujours appelé à la rescousse en cas de problème.



Etape 3 : La clé pour engager durablement vos équipes

Vous avez cartographié les responsabilités et clarifié les rôles. Mais cela ne suffira pas si les collaborateurs ne se sentent pas concernés. Le manque d'implication est l'une des raisons principales pour lesquelles un responsable Qualité / QSE finit par tout faire lui-même.

La solution ?

Sensibiliser, former et engager vos équipes pour qu'elles comprennent pourquoi leurs tâches sont essentielles.



Résilience

Etape 3 : La clé pour engager durablement vos équipes

1 – EXPLIQUER LE POURQUOI AVANT LE COMMENT

Vos collègues ne s'impliqueront pas s'ils voient les tâches liées au SMQ comme une simple formalité ou un « cahier des charges » imposé.

Avant de leur demander quoi faire, montrez-leur pourquoi cela compte.



Exemple :

« Si un indicateur clé n'est pas suivi, comment pouvons-nous garantir que nos clients seront satisfaits ? La qualité, c'est aussi protéger vos efforts au quotidien et valoriser votre travail. »

Posez-vous ces questions :

- > Quels sont les bénéfices concrets du SMQ pour leur quotidien ? (moins d'incidents, moins de stress en cas d'audit...)
- > Quelles conséquences négatives pourraient découler d'un manque de suivi ? (amendes, poursuites, perte de certification, accidents, rappel de lot, perte d'un client important...)



Résilience

Etape 3 : La clé pour engager durablement vos équipes

2 – FORMEZ SUR LES FONDAMENTAUX ET RENDEZ-LES ACCESSIBLES

Le manque d'implication vient souvent d'un manque de compréhension. Si vos collaborateurs ne savent pas comment faire, ou s'ils trouvent le système trop complexe, ils se désengageront rapidement.



Astuce :

Adaptez vos formations à leur contexte métier. Par exemple : un opérateur en production ne sera pas réceptif à une présentation générique sur les indicateurs. Montrez-lui comment ces données impactent directement ses performances.

Actions concrètes :

- > **Organisez des formations courtes et ciblées** sur les points essentiels : mise à jour des indicateurs, gestion des non-conformités, etc.
- > Fournissez des **guides simples** (procédures visuelles, vidéos tutos, checklists) pour qu'ils sachent quoi faire sans passer des heures à chercher des informations.
- > Intégrez ces formations dans des moments clés, comme l'accueil des nouveaux collaborateurs, ou encore le changement de fonction (ex : promotion interne),



Résilience

Etape 3 : La clé pour engager durablement vos équipes

3 – CREEZ UNE CULTURE DE RESPONSABILITE COLLECTIVE

L'implication ne doit pas reposer uniquement sur des consignes descendantes. Vous devez instaurer une culture où **chaque collaborateur se sent responsable** du bon fonctionnement du SMQ.



Exemple :

Lors d'une analyse de risques, impliquez chaque service pour qu'il identifie lui-même ses points critiques. En les faisant contribuer activement, vous transformez une obligation en engagement.

Stratégies pour y parvenir :

> **Rendre visible les résultats :**

Affichez les indicateurs clés et leur évolution pour montrer l'impact des efforts de chacun. Exemple : « Grâce au suivi des non-conformités, nous avons réduit les réclamations client de 20%, »

> **Créer des moments d'échange :**

Organisez des réunions d'équipe où chacun peut partager ses idées ou ses difficultés liées au SMQ. Cela favorise l'adhésion collective.

> **Encouragez le feedback :**

Laissez vos collègues exprimer ce qu'ils trouvent difficile ou inutile dans les processus. Vous pourrez ainsi co-construire des solutions adaptées.



Résilience

Etape 3 : La clé pour engager durablement vos équipes

4 – ADAPTEZ VOTRE POSTURE ET VOTRE COMMUNICATION

Votre façon de demander une tâche ou d'animer un processus peut faire toute la différence. Une communication maladroite ou autoritaire risque de provoquer des résistances, alors qu'un ton collaboratif peut favoriser l'engagement.



Conseil :

Montre-vous disponible et accessible, mais pas au point de faire à leur place. Soyez un soutien, pas une béquille.

Bonnes pratiques de communication :

> Personnalisez les demandes :

« Est-ce que tu peux me transmettre cet indicateur ? Ça va nous permettre de finaliser l'analyse de performance pour ton équipe. »

> Valoriser leurs contributions :

« Merci d'avoir mis à jour cet indicateur, cela nous aide à maintenir notre certification. »

> Evitez de critiquer en public :

Si un collègue ne fait pas sa part, parlez-lui en privé et proposez de l'aider à comprendre la tâche.



Résilience

Etape 3 : La clé pour engager durablement vos équipes

5 – RECOMPENSEZ LES COMPORTEMENTS EXEMPLAIRES

Les efforts doivent être reconnus. La reconnaissance est un levier puissant pour ancrer des comportements positifs et motiver vos collègues à s'impliquer durablement.

Pour aller plus loin :
Visionnez notre
interview exclusive
de Philippe Dylewski
sur les
comportements
sécurité

Idées de reconnaissance :

- > Mentionnez les efforts de vos collègues lors des réunions ou dans des communications internes.
- > Mettez en place des récompenses symboliques pour les équipes les plus impliquées dans le SMQ (ex : une journée d'équipe ou un petit cadeau),
- > Soulignez les contributions individuelles dans les audits ou revues de direction.



Résilience

Etape 3 : La clé pour engager durablement vos équipes

POURQUOI CETTE ETAPE EST ESSENTIELLE ?

Imaginez cette situation : Vous demandez à un collègue de signaler un incident et il ne le fait pas, estimant que ce n'est « pas important ». Si vous intervenez à sa place sans expliquer les enjeux, vous validez son désengagement. Mais en l'impliquant et en lui montrant l'impact de son action, vous posez les bases d'une vraie collaboration.

En impliquant vos équipes et en leur donnant les moyens de réussir, vous ne créez pas seulement un système efficace : vous installez une culture où tout le monde se sent acteur de la qualité. Et cela, c'est la meilleure garantie pour ne pas devenir le pompier de service.



Bonus :

Fixer des règles et des limites

Vous avez cartographié les responsabilités, sensibilisé vos collègues et instauré une culture d'implication.

Mais sans règles claires et sans savoir dire « non » au bon moment, vous risquez toujours de vous retrouver débordé.

Fixer des limites, ce n'est pas être inflexible, c'est protéger votre rôle et garantir l'efficacité collective.



Résilience

Bonus : Fixer des règles et des limites

1 – APPRENEZ A DIRE NON (SANS DIRE NON)

Dire non peut être délicat, surtout si on vient d'arriver ou si on n'a pas pris l'habitude de le faire avant. Pourtant, savoir refuser certaines demandes est essentiel pour poser des limites et responsabiliser vos collègues.



Astuce :

Si vous êtes sollicités pour une tâche qui n'est pas dans votre périmètre, proposez de planifier une formation rapide ou de créer un guide. Cela vous évitera de faire le travail pour eux tout en les aidant à monter en compétences.

Exemple de communication assertive :

> Au lieu de dire : « Non, je ne ferai pas cette tâche. »

Dites : « Je peux t'expliquer comment faire, mais c'est à toi de finaliser cet indicateur. »

> Au lieu de dire : « Ce n'est pas mon rôle. »

Dites : « C'est un processus qui appartient à ton périmètre, mais je peux te guider si besoin. »



Résilience

Bonus : Fixer des règles et des limites

2 – FORMALISEZ VOS LIMITES AVEC LA DIRECTION

Fixer des limites, c'est aussi obtenir le soutien de votre hiérarchie. Si vos collègues voient que vos responsabilités sont validées par la Direction, ils seront plus enclins à respecter vos limites.

Actions concrètes :

> **Incluez vos limites dans la fiche de poste :** Rédigez une description claire de vos missions et faites-la valider par la Direction.

> **Communiquez sur votre rôle :** Lors des réunions d'équipe ou de service, présentez vos responsabilités et rappelez celles des autres.

> **Appuyez-vous sur la Direction :** Si un collègue dépasse régulièrement les limites, faites remonter l'information pour obtenir un soutien hiérarchique.

Bonus : Fixer des règles et des limites

3 – INSTAUREZ DES ROUTINES POUR EVITER LES DEBORDEMENTS

Mettre en place des routines, c'est anticiper les urgences et limiter les demandes intempestives. Plus vos collègues auront de la visibilité sur vos actions et celles du SMQ, moins ils vous solliciteront pour des tâches non prévues.

Routines à instaurer :

> **Réunions régulières** : Planifiez des points mensuels pour suivre l'avancement des responsabilités de chacun.

> **Rapports clairs et périodiques** : Communiquez régulièrement sur les indicateurs clés et les actions prioritaires, pour éviter d'être sollicité à tout moment.

> **Calendriers partagés** : Partagez un planning des tâches SMQ pour que vos collègues sachent à l'avance quand vous serez disponible pour les accompagner.

Bonus : Fixer des règles et des limites

4 – ASSUMEZ LES « TROUS DANS LA RAQUETTE »

Enfin, acceptez que certaines tâches puissent rester incomplètes si elles ne relèvent pas de votre responsabilité. Cela peut être difficile, surtout lorsqu'un audit ou une échéance approche, mais c'est essentiel pour maintenir votre posture professionnelle.



Attention :

Accepter un trou dans la raquette ne signifie pas ignorer le problème, mais bien faire remonter la situation à la personne concernée ou à la Direction (en dernier recours).

Exemple de communication :

« Si cet indicateur n'est pas mis à jour, cela pourrait poser problème lors de l'audit. Je vous laisse évaluer les priorités pour y remédier. »



Résilience

Bonus : Fixer des règles et des limites

POURQUOI CETTE ETAPE EST ESSENTIELLE ?

Imaginez cette situation : Vous acceptez de finaliser une procédure pour un collègue qui n'a pas fait sa part. Vous pensiez le faire « juste cette fois », mais très vite, on s'attendra à ce que vous fassiez toujours ainsi.

Fixer des limites dès le départ, c'est éviter cette spirale.



Résilience

A close-up portrait of a middle-aged man with short brown hair and a light beard, smiling broadly. He is wearing a dark blue suit jacket over a light blue shirt. The background is blurred, showing an indoor setting with warm lighting.

Conclusion

Arriver dans une nouvelle entreprise est un défi, mais c'est aussi une occasion unique de poser des bases solides pour votre rôle. En appliquant ces 4 étapes, vous installez un système durable où chacun joue sa partition.

Votre rôle ? Être un leader qui anime et coordonne, pas un pompier qui éteint les feux à la place des autres. Et c'est en restant fidèle à cette vision que vous pourrez véritablement transformer le SMQ en un levier de performance collective.



Résilience



*« La mission principale de notre entreprise :
Simplifier la vie de nos clients
en facilitant la gestion de la qualité, de la
sécurité et de l'environnement. »*

Stéphane Wislez, Gérant



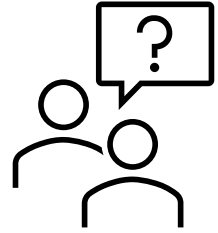
Depuis 2008, Résilience vous accompagne pour relever vos défis en matière de qualité, sécurité et environnement.

En combinant nos compétences avec les possibilités offertes par la digitalisation, en Alsace, en France, et au-delà, nous sommes à vos côtés.

Découvrez notre approche sur-mesure et nos solutions sur notre site internet : www.resilience-consultants.fr



Résilience



Si vous avez des questions,
contactez-nous !



Amandine Thibaut
Office Manager
amandine@resilience-consultants.fr