

# échanges

N°64

la performance en revue

**DOSSIER**  
QUALITÉ, RH ET  
INTERGÉNÉRATIONNEL



WELCOME  
ABORD

## GRAND TÉMOIN

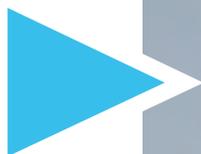
DAMIEN BALDIN,  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA FRANCE S'ENGAGE

## ANALYSE

L'ERREUR HUMAINE : UN MÉCANISME  
NORMAL VU PAR LES NEUROSCIENCES



▶ MAGAZINE D'INFORMATION DU PORTAIL  
DE LA QUALITÉ ET DE LA PERFORMANCE ◀



**Par Pierre GIRAULT**  
Président de France Qualité

## Femmes et Hommes de Qualité

L'Humain est au cœur de la Nouvelle Qualité : nous le vivons, le pensons, le valorisons. Ce numéro de votre revue Echanges rassemble différents témoignages, études, communiqués, traitant de multiples facettes de l'importance des relations interpersonnelles, du bien-être au travail - autour par exemple du développement de l'esprit d'équipe, des approches onboarding, de l'apport des neurosciences, de la dimension intergénérationnelle. Il ne s'agit évidemment pas d'un panorama complet ; en revanche vous allez déjà trouver dans les pages suivantes un certain nombre de clés de compréhension et/ou découvrir de bonnes pratiques en la matière... qui en appellent d'autres.

Oui, les adhérents du réseau France Qualité savent à quel point le facteur humain s'avère déterminant. Au quotidien, leurs interventions conjuguent de plus en plus Qualité et Santé Sécurité au Travail, Éthique, et relèvent d'une démarche pragmatique et participative - ou comment fédérer les acteurs, motiver les salariés, via l'utilisation de méthodes et d'outils comme les programmes de suggestions, les ateliers de créativité. D'évidence, les membres de l'association vivent le renforcement d'une telle tendance. Voilà pourquoi la feuille de route 2025-2026-2027 de notre organisation intègre pleinement des orientations visant à la consolidation des synergies avec les intervenants RH : approfondissement des réponses aux besoins en termes de compétences, de formation, déploiement du chantier Filière Qualité et Performance.

Quant aux convictions de l'ensemble des équipes de gouvernance du réseau sur le sujet, elles conduisent depuis plusieurs années à élargir l'offre de services au travers de la création, de la maturation, de produits centrés sur les enjeux collectifs et individuels. Mentionnons les dispositifs REXCELYS d'accompagnement du progrès vers une performance globale/durable, Concordance d'aide à la déclinaison de l'excellence relationnelle, ainsi que les trois saisons des podcasts « Manager Qualité du futur », ou encore l'outil Expérience Égalité professionnelle Femmes-Hommes.

 [Lire la suite page 4...](#)

## échanges

Éditée par : France Qualité • AFQP – ISSN 2679-6600  
Directeur de la publication : Pierre GIRAULT – Coordinateur : Michel CAM  
Comité de rédaction / lecture : Frédérique ARNOLD, Laurence CHAVANON, Pierre GIRAULT, Lise HARRIBEY, Valérie ROBIN, François SALATKO  
Chef de rubrique Grands Témoignages : Marie CORNET-ASHBY  
Web : [contact@france-qualite.org](mailto:contact@france-qualite.org) - [www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)



F R A N C E  
Q U A L I T É

# ► sommaire



## 5 LE DOSSIER QUALITÉ, RH ET INTERGÉNÉRATIONNEL

### ÉDITO

2- FEMMES ET HOMMES DE QUALITÉ

### TÉMOIGNAGES

6- NICOMATIC : QUALITÉ ET RH INDISSOCIABLES

### ÉCLAIRAGE

8- LE MANAGER QUALITÉ DU FUTUR AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION

10- GAMIFIER L'ONBOARDING POUR CRÉER DE L'ENGAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL

### ANALYSE

12- L'ERREUR HUMAINE : UN MÉCANISME NORMAL VU PAR LES NEUROSCIENCES

### INITIATIVE

14- EXPÉRIENCE ÉGALITÉ : LA NOUVELLE PLATEFORME NATIONALE POUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

### ÉTUDE

18- LE DÉFI INTERGÉNÉRATIONNEL EN ENTREPRISE : ENTRE CROYANCES ET CHALLENGES

### EXPÉRIENCES

19- LE PRIX ÉTUDIANT QUALITÉ PERFORMANCE : MENTORAT, INTERGÉNÉRATIONNEL ET RÉUSSITE !

## 15 GRAND TÉMOIN

DAMIEN BALDIN,  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA FRANCE S'ENGAGE

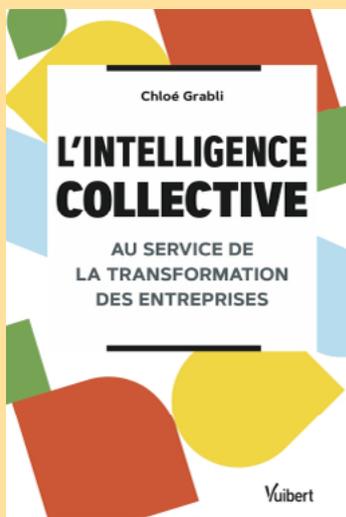
Poursuivez la lecture sur  
[www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)

➤ Suite de la page 2

Tous ont vocation à faciliter votre engagement ou action dans les domaines sociaux, sociétaux. Et une Référente nationale QVCT vient d'être nommée au sein du Conseil d'Administration. Nous le pensons, ces supports doivent vous permettre d'avancer !

Une troisième et dernière considération... la reconnaissance participe des enjeux RH. Raison pour laquelle France Qualité demeure très attachée à la préparation et à la remise des Prix Régionaux puis Nationaux de la Qualité. Bien entendu, c'est particulièrement vrai des distinctions attribuées aux étudiants, qui constituent une première étape de type onboarding, tant l'accueil dans une entreprise ou administration, le soutien d'un établissement d'enseignement, favorisent l'entrée d'un jeune sur le marché de l'emploi. Sans oublier que le Pôle Jeunes générations de notre association prévoit la mise en place d'un système inédit de mentoring faisant bénéficier les nouveaux embauchés des conseils d'adhérents expérimentés. Gageons que la valorisation des personnes se révèle mutuellement gratifiante !

Je souhaite à chacune et chacun un bel été.



## LECTURE ESTIVALE

Nous ne sautions trop vous conseiller d'emporter dans vos valises l'ouvrage lauréat du Prix du Livre Qualité Performance 2025 : ***L'intelligence collective au service de la transformation des entreprises*** de Chloé Grabli, édité chez Vuibert.

Clair, documenté, illustré d'exemples concrets et parsemé d'humour, s'appuyant sur des théories éprouvées, pertinentes et utiles, ce livre permet de saisir l'importance de la mobilisation de l'intelligence collective de son organisation pour réaliser une transformation profonde. Riche, puissant, il aide à comprendre ce que l'on peut attendre ou non de l'intelligence collective, et surtout... il donne envie de se lancer concrètement !

# échanges

PROCHAIN NUMÉRO :  
**EN OCTOBRE 2025**

Devenez contributeurs, partagez vos expériences et outils :  
adressez un mail au Comité de rédaction de la revue : [communication@france-qualite.org](mailto:communication@france-qualite.org)

**DOSSIER :**  
**Qualité,  
RH et intergénérationnel**

A yellow ceramic mug with a simple smiley face design (two black dots for eyes and a curved line for a mouth) is placed on a light-colored wooden coaster. A small, rectangular, light brown paper tag is attached to the rim of the mug with a white string. The tag has the words "WELCOME" and "ABORD" printed in white, bold, uppercase letters, stacked vertically. The background is a soft, out-of-focus teal color.

**WELCOME  
ABORD**

## ► témoignage

### Nicomatic : Qualité et RH indissociables

Par Axelle MILET, Responsable QHSE Nicomatic France, Référente nationale QVCT de France Qualité



Implantée en Haute-Savoie depuis 1976, Nicomatic est une entreprise spécialisée dans la conception et la fabrication de solutions d'interconnexion pour les secteurs exigeants de l'aéronautique, du spatial et de la défense. Forte de plus de 45 ans d'expérience,

l'entreprise s'est imposée comme un acteur clé dans son domaine, en France comme à l'international.

Engagée dans une quête permanente de la satisfaction de ces clients, Nicomatic a obtenu dès 2009 la certification EN9100, norme de référence dans les secteurs aéronautique et spatial.

Nicomatic emploie aujourd'hui 350 collaborateurs. La répartition des effectifs est de 60 % d'hommes et 40 % de femmes. Soucieuse du bien-être de ses employés, l'entreprise a mis en place un indicateur stratégique dédié à la satisfaction interne, qui influence directement les orientations managériales et organisationnelles.

Pour maintenir un esprit d'équipe fort, Nicomatic privilégie une structure agile composée d'unités autonomes de petite taille. Ce modèle favorise l'échange, la réactivité et la responsabilisation des collaborateurs tout en insistant

sur l'importance de l'équilibre vie pro vie perso avec la mise en place de télétravail pour les personnes qui le peuvent et de nombreuses démarches qui favorisent la parentalité, comme les congés pour enfants malades.

La Qualité système permet de structurer et de pérenniser la démarche RH : mettre en place des indicateurs de performances, des plans d'actions, structurer l'intégration des nouvelles personnes, les monter en compétences via les matrices de polyvalence etc... Et ceci en lien avec le contexte actuel (avis des collaborateurs et valeurs de l'entreprise).

La Qualité système et la démarche RH fonctionnent ensemble pour structurer les actions et assurer leur continuité.

La Qualité système et la démarche RH sont deux piliers indissociables de notre modèle responsabilisant.

Ensemble, elles structurent donc les actions RH et garantissent leur cohérence dans la durée : suivi d'indicateurs de performance, des plans d'action, parcours d'intégration, du développement des compétences via les matrices de polyvalence... tout cela s'inscrit dans notre réalité terrain, nourrie par les retours des collaborateurs et alignée sur nos valeurs.

« La Qualité système et la démarche RH sont deux piliers indissociables de notre modèle responsabilisant. »

Chez Nicomatic, l'onboarding\* est une étape clé, essentielle pour transmettre notre vision et clarifier les responsabilités attendues. Chaque nouvel arrivant

bénéficie d'un parcours d'intégration structuré, adapté à sa fonction, qui lui donne les clés pour comprendre notre organisation. Ce parcours inclut des formations techniques, mais aussi des temps de sensibilisation à l'ensemble du flux d'activité, avec une vue globale des parties prenantes et de la chaîne de valeur associée. En complément, une journée d'intégration standard permet de découvrir l'entreprise, ses produits, ses clients, ses valeurs, ainsi que les fondamentaux en Qualité, HSE et système. Un parrain ou une marraine est également désigné-e pour accompagner chaque nouveau collaborateur dans la durée et faciliter son intégration au quotidien.

*L'onboarding, traduit en français par "embarquement", est une étape du processus de recrutement utilisée par les entreprises pour valoriser/faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs.*



## ► éclairage

# Le Manager Qualité du futur au service de la transformation

par France Qualité

Le Podcast « Manager Qualité du futur » est proposé par la Commission du même nom du Think Tank « Made in Qualité ». Dans la saison 1, diffusée en 2021, ont été abordées les finalités du rôle du Manager Qualité du futur. La saison 2, diffusée en 2023, a exploré les compétences, postures formations nécessaires pour relever ces défis. Dans la saison 3, diffusée le mois dernier, les intervenants ont choisi le prisme des parties prenantes pour démontrer la valeur ajoutée de la Nouvelle Qualité. Nos speakers se sont projetés dans le futur, imaginant la perception du Manager Qualité du futur par les parties prenantes de l'organisation.

Voici la transcription de l'épisode 2, correspondant à la vision des salariés, et notamment au rôle du Manager Qualité du futur dans l'accompagnement des personnels vers une meilleure performance globale.

Au micro : Lysiane T'Sjoën, Référente nationale Satisfaction clients de France Qualité. Et professionnellement, Lysiane est Directrice du Système de Management de la Qualité & de la Satisfaction Client au sein de la Branche Service Courrier & Colis du Groupe La Poste.

Elle est interviewée par Philippe Belot, pilote de la Commission Manager Qualité du futur, et professionnellement Directeur Délégué Qualité du Groupe Michelin.

**Philippe Belot : Pouvez-vous nous expliquer le rôle du Manager Qualité du futur pour accompagner le personnel dans l'atteinte des objectifs de performance de l'organisation ?**

**« L'organisation s'est développée en responsabilisant et rendant les équipes autonomes. »**

**Lysiane T'Sjoën :** Le Manager Qualité du futur a un rôle crucial pour accompagner le déploiement de la stratégie de l'organisation vers le management intermédiaire et les collaborateurs terrain. Il mobilise les personnels en mettant en place des dispositifs remontants, collaboratifs, permettant à chacun de participer à l'amélioration des processus et des dispositifs Qualité. Par exemple, en mettant en place des incitatives pour exprimer leurs idées, les sélectionner, les reconnaître au niveau de l'organisation et ensuite les déployer. Il est toujours attentif aux nouvelles méthodes de pilotage par objectif, en focalisant les managers sur les indicateurs clés de performance.

Enfin, le Manager Qualité du futur s'appuie davantage sur l'Excellence opérationnelle, pour garantir le bon geste et le respect du process du premier coup, tout en garantissant le moindre effort pour les personnels.

**Philippe Belot : Et donc, comment le Manager Qualité du futur s'assure de la mise en conformité ?**

**Lysiane T'Sjoën :** L'organisation s'est développée en responsabilisant et rendant les équipes autonomes. Celles-ci pilotent leurs activités à travers des indicateurs, des dispositifs d'alertes, et une somme de data disponibles pour le Manager Qualité du futur. Cela permet aux managers opérationnels de piloter en temps réel. Le Manager Qualité du futur peut aussi superviser si la situation l'exige.

Et il identifie en amont les écarts potentiels afin de mettre en place des actions préventives et réduire les risques de non atteinte des objectifs individuels et collectifs.

**Philippe Belot : En est-il de même pour le parcours client ?**

**Lysiane T'Sjoën :** Tout à fait ! La culture d'amélioration continue de la satisfaction des clients conduit l'organisation à identifier ses "pain points", ses irritants. Cette vision focalisée sur les ressentis du client se développe également vis-à-vis des personnels qui sont confrontés à de tels irritants. Le Manager Qualité du futur accompagne cette transformation de l'organisation à travers des dispositifs qui mesurent à la fois la satisfaction client par exemple à travers le Net Promoter Score, et celle du personnel.

Le Manager Qualité du futur veille à ce que l'organisation mesure également l'engagement, le traitement des irritants des collaborateurs, tout en rappelant la symétrie des attentions vers les clients. En lui accordant l'autonomie des gestes à réaliser vis-à-vis du client, le personnel devient acteur de la satisfaction client.

**Philippe Belot : Est-ce que cette autonomie est uniquement observable sur la relation client ?**

**Lysiane T'Sjoën :** Non pas du tout ! Le personnel est aussi acteur dans la prévention des risques à son niveau et au niveau de l'organisation. Par exemple, par le signalement de situations dangereuses, en participant à la construction des Plans de Continuité d'Activité, en proposant des idées novatrices, quels que soient les domaines d'activité de l'organisation. Le Manager Qualité du futur, par la mise en place de grilles de niveau de maturité des équipes, leur accorde l'autonomie nécessaire pour piloter des résolutions

de problème à leur niveau. En complément, il met en place des routines managériales, des tours terrains, et des mesures conservatoires pour éradiquer les écarts. Grâce à ces dispositifs, le Manager Qualité du futur contribue à la réduction des défaillances.

**Philippe Belot : Je comprends très bien cette évolution dans la relation entre le personnel et le client. Pouvons-nous envisager une même évolution avec les autres parties prenantes ?**

**Lysiane T'Sjoën :** Ce qui est vrai pour les clients est vrai également pour l'ensemble des parties prenantes comme les fournisseurs, les institutions, les partenaires sociaux, etc.

**Philippe Belot : Mais n'est-ce pas compliqué de faire vivre tous ces dispositifs innovants tant pour le personnel que pour le Manager Qualité du futur ?**

**Lysiane T'Sjoën :** C'est évidemment le challenge ! Pour enraciner cette nouvelle culture Qualité, le Manager Qualité du futur veille à ce que les outils déployés et les méthodes utilisées soient simples et accessibles par tous, partout et sur tout type de support. Interactifs et intuitifs, ces outils limitent les tâches sans valeur ajoutée, automatisent la collecte de données et les reportings pour simplifier le pilotage des indicateurs au quotidien ! Ces dispositifs favorisent le feedback vers le personnel, développent l'engagement des collaborateurs, et renforcent la fierté d'appartenance à l'organisation.



## ► éclairage

# Gamifier l'onboarding pour créer de l'engagement intergénérationnel

Par Elodie BOGET & Léa CORNEILLE, Fondatrices et dirigeantes d'E-loa Learning

► Entreprise adhérente de l'AFQP AuRA



L'onboarding, c'est l'intégration des nouveaux collaborateurs : les accueillir, les informer, les impliquer, pour qu'ils se sentent rapidement à leur place et opérationnels. Cette étape est devenue stratégique pour fidéliser les talents, réduire le stress des premiers jours et transmettre efficacement la culture d'entreprise.

E-loa Learning est une agence spécialisée dans la création de parcours de formation digitaux sur mesure et accessibles. Nous concevons des modules interactifs qui mêlent pédagogie, design et narration pour transformer les sujets techniques ou complexes de nos clients en expériences engageantes. Actuellement, nous sommes deux associées engagées dans une dynamique de co-construction avec nos clients. Et ce sont justement leurs enjeux RH - notamment ceux liés à l'onboarding et à la transmission intergénérationnelle - qui nous

amènent à innover dans la manière de concevoir les premiers pas d'un collaborateur.

### L'ONBOARDING : UNE PASSERELLE ENTRE GÉNÉRATIONS

Les entreprises nous sollicitent souvent avec la même préoccupation : "Nous avons du mal à transmettre toutes les infos dès le début, sans noyer les nouveaux arrivants". À cela s'ajoutent des besoins spécifiques : intégrer des alternants, des jeunes diplômés, des profils expérimentés, ou des collaborateurs en reconversion.

Notre approche vise à personnaliser le parcours d'intégration, tout en proposant une expérience homogène pour tous. Par exemple, on peut proposer :

- un accueil interactif avec des vidéos de collègues de différents âges et métiers,
- des scénarios à choix multiples pour découvrir les valeurs de l'entreprise en situation concrète,
- des modules adaptés selon le poste occupé, le site ou l'expérience du salarié.

### Interactivité + personnalisation = engagement

Pour répondre à ces enjeux, nous créons des plaquettes interactives d'onboarding, des parcours immersifs ou des mini-jeux pédagogiques. L'idée est de proposer un contenu que chacun peut explorer

à son rythme. Voici des exemples concrets de contenus que nous intégrons dans nos supports :



Welcome

### Sécurité & Hygiène

> **Jeu de simulation chronométrée** : L'apprenant doit réagir à une alerte incendie ou à un accident de travail fictif (évacuation, alerte, premiers gestes à adopter). Chaque action entraîne des conséquences, illustrées par des animations.

> **Glisser-déposer des EPI** : Associer les bons équipements à chaque type de poste ou d'environnement (atelier, laboratoire, chantier...). En cas d'erreur, une explication s'affiche avec un rappel du risque encouru.

> **Module mobile friendly** : « Check list sécurité » à compléter avant la prise de poste

### Environnement & RSE

> **Mini-parcours type "escape game"** : L'apprenant évolue dans différents services de l'entreprise pour identifier les leviers RSE en place (mobilité douce, tri, sobriété numérique...), débloque des badges ou indices à chaque bonne réponse.

> **Quiz d'impact personnalisé** : "Quel est ton impact RSE au quotidien ?" – L'utilisateur répond à 5 à 7 questions sur ses habitudes pro, puis reçoit un score et des conseils personnalisés. Ce quiz peut être refait après un mois.

> **Micro-learning "1 geste par jour"** : Petits modules d'une minute à découvrir chaque jour de la semaine = "le bon geste tri dans ma cuisine pro", "désactiver les veilles inutiles", "paramétrer ses mails pour réduire leur poids", etc.

### Qualité

> **Atelier virtuel interactif** : L'utilisateur suit une commande client fictive et doit respecter toutes les étapes qualité (traçabilité, contrôle, validation, retour client...). Chaque erreur bloque l'avancée et oblige à ajuster.

> **Drag & drop de bonnes pratiques** : À partir d'un scénario, l'apprenant doit classer des actions dans « Bonne pratique / À éviter » avec des feedbacks immédiats.

« Un onboarding bien conçu crée de la confiance. »

> **Arborescence exploratoire** : Un "organigramme interactif" des process où chaque étape s'ouvre avec une micro-animation ou un contenu visuel (schéma, photo terrain, tuto), et où l'utilisateur peut cocher les étapes qu'il connaît déjà.

> **Générateur de fiche synthèse personnalisée** : À la fin du module, l'utilisateur télécharge une fiche récapitulative des points de vigilance adaptés à son métier.

## DONNER ENVIE DE RESTER... DÈS LE PREMIER JOUR

Un onboarding bien conçu peut faire toute la différence. Il transmet une image professionnelle et bienveillante de l'entreprise.

Pour les jeunes générations, il est essentiel de proposer un format interactif, modulable, avec du sens et de l'autonomie. Pour les profils plus expérimentés, c'est une manière fluide de s'approprier les codes internes sans être infantilisés.

## CROISER LES REGARDS, TRANSMETTRE AUTREMENT

Une des clés pour créer du lien intergénérationnel réside dans la valorisation des savoirs. Dans certains projets, nous intégrons directement des témoignages de collaborateurs expérimentés sous forme de vidéos et de conseils.

En bref, voici ce que nous pouvons inclure dans une plaquette d'onboarding interactive :

- L'histoire, les valeurs et les engagements de l'entreprise
  - Une carte interactive des locaux ou des sites
  - Un trombinoscope ou une équipe en BD animée
  - Des informations pratiques (accès, outils, contacts utiles)
  - Le déroulé des premières semaines
- Un lexique des acronymes et jargons internes
- Des vidéos de bienvenue de la direction ou des collègues
- Des liens vers des ressources internes ou des documents RH.

### Notre conviction ?

Un onboarding bien conçu crée de la confiance. Et la confiance, c'est ce qui relie les générations, les services, et rend une organisation plus humaine et plus performante.

## analyse

# L'erreur humaine : un mécanisme normal vu par les neurosciences

Par Jennifer MAKHOUL, Docteure en neurosciences, fondatrice de NeurElite

► Entreprise adhérente de l'AFQP AuRA



Souvent, on pointe du doigt le comportement humain lorsqu'un incident survient en entreprise, comme si la faute relevait uniquement d'un défaut d'implication. Cette vision est réductrice. Ce que l'on appelle « erreur humaine » est très

souvent le reflet direct du fonctionnement normal - et donc limité - de notre cerveau. Oubli, inattention, automatisme, surcharge mentale : ces « failles » ne sont pas des anomalies individuelles, mais des conséquences naturelles de processus cognitifs universels. Comprendre cela change profondément notre manière de concevoir la gestion et l'analyse des incidents en entreprise.

Notre cerveau est une merveille biologique, capable de prouesses incroyables. Mais il oublie, il automatise, il interprète... et parfois, il se trompe. C'est la norme ! Dans le monde professionnel, ces limites cognitives se traduisent par des oublis, des confusions, des décisions prises trop vite. Il ne s'agit pas de fautes morales, mais de mécanismes cérébraux prévisibles.

Les neurosciences nous offrent des clés précieuses pour mieux comprendre ces erreurs. Et les Ressources Humaines ont un rôle essentiel à jouer pour transformer cette compréhension en actions

concrètes de prévention et de soutien.

### PEUT-ON VRAIMENT FAIRE CONFIANCE À NOTRE CERVEAU DANS TOUTES LES SITUATIONS ?

Prenons un exemple simple : la communication. Le cerveau possède deux types de mémoire. La mémoire de travail – ou mémoire à court terme – reçoit l'information en premier. Si elle est consolidée, elle passe ensuite dans la mémoire à long terme. Sinon, elle est tout simplement effacée. La mémoire à court terme ne peut contenir que 4 à 7 éléments à la fois, et seulement pendant une dizaine de secondes en moyenne. Tout ce qui dépasse cette capacité risque d'être oublié rapidement.

Ajoutons à cela que notre attention est sélective : quand nous nous concentrons sur une tâche, nous avons tendance à en ignorer une autre. Notre cerveau ne peut traiter activement qu'une seule information à la fois ; les autres sont gérées en mode automatique. Un tel fonctionnement peut nous amener à répéter des gestes sans vérification, ce qui augmente donc le risque d'erreur. C'est ce qu'on appelle le multitâche. Neurologiquement, notre cerveau ne peut pas traiter consciemment plusieurs tâches à la fois.

Ces mécanismes normaux sont pourtant à l'origine d'erreurs bien réelles :

- en qualité, un étiquetage mal vérifié peut entraîner le conditionnement d'un mauvais produit.



- en sécurité, une mauvaise vanne fermée par automatisme peut provoquer un incident.
- en management, une consigne orale mal comprise ou oubliée peut générer des malentendus.

Dans tous les cas, il ne s'agit pas de négligence, mais d'un fonctionnement humain prévisible.

### COMMENT AGIR SANS PUNIR ?

Dans un contexte où la performance prime, il est tentant de réagir à l'erreur par la sanction. Pourtant, cela peut être contre-productif. La peur d'être jugé pousse à cacher les erreurs, ce qui empêche tout apprentissage.

Les RH ont un rôle essentiel à jouer pour faire évoluer les cultures managériales : valoriser le droit à l'erreur, non pas pour tout excuser, mais pour mieux apprendre. La sensibilisation à ces limites naturelles du cerveau humain, favorise l'acceptation des erreurs, ce qui encourage la remontée d'informations, renforce la transparence, et soutient ainsi l'amélioration continue.

#### Quelles actions concrètes à mettre en place ?

##### - Adapter la communication :

Simplifier les messages, utiliser des supports visuels, répéter les consignes clés. Tenir compte de la mémoire limitée des salariés, du stress, de la charge mentale.

- **Sensibiliser les équipes** : Intégrer des modules de sensibilisation sur les biais cognitifs, la gestion de l'attention, ou encore les automatismes qui peuvent mener à l'erreur. Cette conscientisation du risque d'erreur favorise une meilleure compréhension du pourquoi des règles, et donc leur application.

- **Aménager le travail** : Encourager des temps d'arrêt et limiter les interruptions avant les actions sensibles,

des gestes critiques ou les interventions en urgence.

- **Accompagner les managers** : Encourager une posture d'écoute active, questionner sans accuser, communiquer d'une manière simple et claire, et encourager les remontées d'incidents comme sources d'apprentissage collectif.

### LES NEUROSCIENCES, UN LEVIER AU SERVICE DES RH ?

Les neurosciences ne cherchent pas à excuser les erreurs, mais à en comprendre les mécanismes. Elles offrent un éclairage objectif, basé sur la réalité du fonctionnement cérébral. Elles permettent d'adapter l'organisation du travail aux capacités et aux limites humaines.

NeurElite accompagne les entreprises dans cette démarche à travers des ateliers concrets, ludiques, avec une vulgarisation scientifique et des mises en situation, qui permettent aux collaborateurs de mieux comprendre leur propre fonctionnement cognitif.

C'est en apprenant à se connaître que l'on devient plus vigilant, plus conscient... et plus performant.

Nous avons tous droit à l'erreur, car nous avons tous un cerveau. Un cerveau génial, mais faillible. Ce droit n'est pas une excuse à la légèreté, mais une invitation à concevoir

différemment l'organisation du travail.

Il est temps d'accepter que l'erreur fait partie du travail.

« Notre cerveau est une merveille biologique, capable de prouesses incroyables. Mais il oublie, il automatise, il interprète... et parfois, il se trompe. C'est la norme ! »



## ► initiative

# Expérience Égalité : La nouvelle plateforme nationale pour l'égalité professionnelle

D'après le communiqué de presse diffusé le 18 mars 2025, accessible sur [www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)

Le Mouvement Français pour la Qualité Bourgogne-Franche-Comté (MFQ BFC), association membre du réseau France Qualité, annonce le déploiement à l'échelle nationale de la plateforme Expérience Égalité.

Cette plateforme numérique vise à accompagner les entreprises et organisations dans l'intégration des enjeux d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, sujet primordial de justice sociale mais aussi levier essentiel de performance pour les organisations, qu'elles soient publiques ou privées.

Ce projet innovant, réalisé avec le Cabinet Humanité.2, est financé par l'État (au travers de la Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités, DREETS et de la Direction Régionale aux Droits des Femmes et à l'Égalité, DRDFE). Il est également soutenu par France Qualité, l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH) et la Saline Royale d'Arc-et-Senans.

*« Expérience Égalité est bien plus qu'un outil : c'est un véritable levier pour une culture d'entreprise plus inclusive et performante », souligne Christine Galland, Vice-Présidente du MFQ-BFC.*

### DES RESSOURCES VARIÉES ET ACCESSIBLES À TOUS

Expérience Égalité met à disposition, gratuitement, des outils concrets et opérationnels conçus pour favoriser des actions efficaces et durables,

permettant ainsi l'engagement des entreprises et des organisations vers une transformation en profondeur des pratiques professionnelles :

- 10 fiches outils pratiques et détaillées,
- 8 modules e-learning sur des thématiques clés : culture de l'égalité, stop au sexisme, prévention des Violences Sexistes et Sexuelles (VSS), leadership au féminin...,
- 25 capsules vidéo pédagogiques.

### UNE PLATEFORME POUR QUI ?

Expérience Égalité s'adresse en priorité :

- aux entreprises souhaitant structurer leur démarche d'égalité professionnelle et sensibiliser leurs collaborateurs,
- aux établissements scolaires, pour former les jeunes générations aux enjeux de l'égalité femmes-hommes.

Et plus largement, elle est ouverte à toute personne désireuse de :

- développer ses compétences sur l'égalité professionnelle,
- faire évoluer la culture de l'égalité au sein de son organisation.

► Lire la suite page 18...





FINALISTES 2024 ©CYRIL MARCILHACY\_Agence OBLIQUE

# Grand Témoin

par Marie CORNET-ASHBY

## Damien BALDIN

Directeur Général  
de La France s'engage

*Afin de capitaliser des points de vue complémentaires sinon out of the box et d'ouvrir le champ des possibles, France Qualité a décidé de recueillir les réactions, avis, visions de « Grands Témoins » autour de la thématique Qualité.*

*Ces Grands Témoins peuvent être des dirigeants, des spécialistes connus-reconnus de tout ou partie du périmètre des démarches de progrès/de maîtrise des risques, mais également des personnalités du monde artistique, sportif, médiatique, culturel, politique...*

*Découvrez la vingt-quatrième interview, proposée et menée par Marie CORNET-ASHBY.*



©Alexandre Moulard

Damien Baldin a consacré sa carrière à l'intérêt général sous toutes ses formes. D'abord comme professeur agrégé d'histoire, enseignant notamment en collèges et lycées d'éducation prioritaire entre 2005 et 2012, comme pilote de l'animation en région du programme commémoratif du Centenaire de la Première guerre mondiale de 2012 à 2015, puis comme responsable des politiques mémorielles au ministère de la Défense jusqu'en 2017. Il co-dirige ensuite Le Choix de l'école, une association engagée dans la lutte contre les inégalités scolaires et co-fondatrice de l'Ascenseur, collectif d'associations et d'entreprises pour l'égalité des chances.

En 2020, il prend la direction générale de La France s'engage. Très investi pour le développement de l'économie sociale et solidaire et de la philanthropie, il est membre du Conseil d'Administration du Centre Français des Fonds et Fondations et vice-président d'ESS France en charge de la jeunesse, de l'éducation, de l'influence et des médias.

Agrégé d'histoire, Damien est également titulaire d'un DEA de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

## QUE SIGNIFIE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

Le mot Qualité m'évoque au départ un sens assez neutre, presque lié à un enjeu normatif. D'où une difficulté à l'associer à notre Fondation qui accélère des projets d'innovation sociale conçus pour soutenir et améliorer la vie des personnes confrontées à des défis sociaux majeurs.

Néanmoins, l'angle de la Qualité au sens de ce qui fait la valeur me semble très intéressant. Et je pense aussi aux gens de grande Qualité, c'est-à-dire dotés de Qualités morales et intellectuelles.

La France s'engage, à travers les projets solidaires qu'elle accompagne, qui sont portés par de telles personnes, couvre les domaines essentiels de la vie quotidienne : le logement, la mobilité, l'éducation et la formation, l'alimentation et la santé, l'accès à l'emploi.

Via leur impact social, La France s'engage évalue aussi l'excellence et la Qualité de l'action menée par les structures qu'elle labellise auprès de leurs bénéficiaires. Cet indicateur mesure les effets d'une action positive sur l'amélioration de la vie des personnes. Dans les trois ans d'accompagnement de nos lauréats, chacun doit développer sa propre mesure d'impact social.

« L'angle de la Qualité au sens de ce qui fait la valeur me semble très intéressant. »

## COMMENT EN PARLER PLUS ET MIEUX ?

Il est important de regarder l'innovation sociale ou la recherche de progrès social comme un véritable investissement d'avenir « rentable ». Cette recherche et développement pourrait permettre à certains projets de changer d'échelle et de devenir, par exemple, des politiques publiques... Financer ces projets-là, c'est financer demain des vies meilleures donc du bonheur social !

L'innovation sociale doit reposer aussi sur de l'objectivable, du concret, de la raison sur les sujets traités. Il faut avoir la Qualité de l'exigence de la mesure d'impact.

La Qualité, c'est ce qui dure. L'innovation sociale a aussi chevillé au corps cette dimension de temps long dans sa vision sur des sujets fondamentaux.

## QU'EN EST-IL DE VOTRE PARCOURS PERSONNEL OU DE VOS CENTRES D'INTÉRÊT À CET ÉGARD ?

Je suis agrégé d'histoire, et diplômé de hautes études en sciences sociales.

Être historien, c'est à la fois être attentif aux passions, aux sentiments, à la psyché, au récit, et en même temps, c'est l'apprentissage de la rigueur, de méthodes scientifiques. L'analyse critique de sources, la montée en généralité à partir d'un travail systématique de confrontations et de comparaisons entre différentes informations sont essentielles au discours narratif qui véhicule l'émotion. Et y compris lorsqu'il s'agit de diriger une association ou une fondation ! Lors des 10 ans de La France s'engage, nous avons ainsi généré un récit d'impact dont la Qualité vise à toucher le plus grand nombre.

À travers l'enseignement, j'ai exercé mon métier de professeur auprès d'un public de Qualité.

Ces deux expériences ont scellé l'exigence comme valeur essentielle dans ma vie, avec toujours cette volonté de servir l'intérêt général.

## QUELLE EST POUR VOUS LA SYMBOLIQUE DU MOT QUALITÉ ?

La Qualité, c'est de l'utilité, de la solidité et aussi de la beauté !

La Qualité, c'est cette idée de fabrication humaine, associée ou non à la machine, et le choix le plus juste des matériaux utilisés. L'objet artisanal rend bien compte de la Qualité normative et aussi morale.



## LA QUALITÉ AU SERVICE DE VOTRE ACTION, SOUS QUELLES FORMES ?

Notre travail est basé sur une responsabilité d'exigence liée au respect des personnes qui initient ces projets.

Les structures lauréates de La France s'engage reçoivent son label après une sélection rigoureuse et une évaluation selon quatre critères : l'innovation sociale, la capacité au changement d'échelle, l'impact social démontré et l'effet levier de la Fondation.

La Qualité de notre label peut servir de levier à ces projets pour d'autres financements de la part d'autres partenaires privés ou publics.

L'autre grande exigence se situe dans la manière dont nous accompagnons les projets. Ils sont sélectionnés, reçoivent un label, un financement et aussi un accompagnement de notre part en compétences, en services et en écoute.

## QUELS SONT LES PILIERS DE LA QUALITÉ AU SEIN DE VOTRE ACTIVITÉ OU DE VOTRE STRUCTURE ?

Le processus de sélection et ses critères, l'impact social démontré de nos lauréats, mais aussi leur retour sur l'accompagnement (d'une durée de trois ans) que leur apporte la Fondation...

La France s'engage reçoit plus de 400 dossiers par an, et nous en sélectionnons douze à quinze. Le montant alloué aux lauréats est en moyenne de 250 000 euros sur les trois ans. La Fondation est financée essentiellement par du mécénat d'entreprise. Aujourd'hui, 50 % des projets se situent en dehors de l'Île-de-France.

## UN OBJET VOUS INSPIRE QUAND IL EST QUESTION DE QUALITÉ ?

La chaussure fabriquée par un cordonnier. Elle nécessite de connaître de nombreux savoirs !

## UNE PERSONNALITÉ QUI REPRÉSENTE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

Horace Bianchon, personnage de fiction de « La Comédie humaine » de Balzac, un médecin animé par la dimension profondément humaniste de son métier et doté d'un savoir scientifique extraordinaire.

## UN LIEU LORSQU'IL S'AGIT DE QUALITÉ ?

Un grand restaurant en France, un lieu où l'on retrouve cette Qualité artisanale.

## LA QUALITÉ, POUR QUELLES RAISONS ESSENTIELLES ?

La Qualité, c'est une question d'honnêteté et de loyauté, et aussi de respect...

# ZOOM SUR LA FRANCE S'ENGAGE

La Fondation La France s'engage accélère les innovations sociales et environnementales sur tous les territoires.

Par un concours national, elle sélectionne les projets à fort impact social les plus novateurs qui couvrent des besoins d'intérêt général dans les domaines les plus essentiels : éducation, santé, emploi, transition écologique, égalité femmes-hommes, inclusion, numérique, culture. Elle amplifie leur croissance à travers :

- Un label,
- Une dotation financière conséquente,
- Un accompagnement sur trois ans permettant de démultiplier leur impact social et de favoriser leur développement territorial.

En dix ans, La France s'engage a investi 64 millions d'euros pour soutenir les projets de 204 structures de l'économie sociale et solidaire. Elles sont présentes dans toutes les régions de France, sur plus de 1 400 territoires. 10,6 millions de Français bénéficient ou ont bénéficié de leurs services en 2023.

La France s'engage a été créée en 2014 sous forme de programme gouvernemental. Devenue une fondation reconnue d'utilité publique en 2017, elle réunit aujourd'hui 15 entreprises mécènes et 5 institutions publiques.



**LA FRANCE  
S'ENGAGE**

## UN ACCOMPAGNEMENT SUR MESURE POUR UNE TRANSFORMATION SOCIALE RÉUSSIE

GPS ÉGALITÉ®, méthode créée par Céline Gaschen du Cabinet Humanité.2, vient compléter le dispositif. Accompagnées par des consultantes ou consultants certifiés, les personnes dirigeantes peuvent ainsi concrétiser leur engagement dans l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes, avec la possibilité de mobiliser des co-financements pour cet accompagnement.

Une première entreprise engagée en Bourgogne-Franche-Comté : le Groupe DIAGER (370 collaborateurs et 6 sociétés implantées en France et à l'étranger) démarre son propre GPS afin d'inscrire l'égalité au

cœur de sa stratégie, en alignant ses valeurs avec des actions concrètes, de repenser ses pratiques RH et managériales, pour intégrer durablement l'égalité dans l'organisation.

Plateforme accessible sur [www.experience-egalite.fr](http://www.experience-egalite.fr)

100% du contenu GRATUIT, sur simple inscription

PRÉFET DE LA RÉGION BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

Expérience Égalité

LES RESSOURCES OFFRE DE SERVICES LE PROJET QUI SOMMES-NOUS? GPS ÉGALITÉ MON COMPTE

**Expérience Égalité, la plateforme digitale dédiée à l'évolution de la Culture de l'égalité professionnelle**

Nous mettons à votre disposition des ressources pour améliorer vos méthodes et compétences afin de transformer votre entreprise ou organisation dans sa culture de l'égalité.

VOIR LA VIDÉO DE PRÉSENTATION

## étude

Alors que les stéréotypes générationnels ont encore la vie dure, comment bâtir un monde du travail attractif qui concilie toutes les générations ? Comment nourrir le lien entre les jeunes collaborateurs et leurs aînés ? Aujourd'hui, peut-on encore travailler ensemble ?

JobTeaser et Tomorrow Theory ont publié un rapport de plus de 100 pages intitulé « **Le défi intergénérationnel en entreprise : entre croyances et challenges - Comment créer des ponts entre les collaborateurs de tous les âges ?** », qui explore ces questions fondamentales et propose des pistes actionnables afin de faire coexister les différentes générations.

Télécharger le rapport >>

<http://bit.ly/3lqcYGe>



# ► expériences

## Le Prix Etudiant Qualité Performance : mentorat, intergénérationnel et réussite !

Par France Qualité

*Comme évoqué dans l'édito de ce numéro, les distinctions attribuées aux étudiants dans le cadre du Prix Étudiant, « constituent une première étape de type onboarding, tant l'accueil dans une entreprise ou administration, le soutien d'un établissement d'enseignement, favorisent l'entrée d'un jeune sur le marché de l'emploi ». Le Prix Etudiant met aussi en lumière la fructueuse collaboration du triptyque Enseignant/Etudiant/Tuteur professionnel, concrétisant ainsi le bien-fondé de l'intergénérationnel dans l'entreprise. Revenons ici sur les actions des trois lauréats du Prix Étudiant 2025...*



**Cynthia TCHOUMJEU remporte le Prix Etudiant Qualité "Mastère Spécialisé" pour la création d'une grille d'auto-évaluation visant à mesurer la maturité de la politique de gestion des risques stratégiques de l'ANSM.**

Comment mesurer le niveau de maturité d'une politique de gestion des risques stratégiques ? L'étudiante Cynthia Tchoumjeu (ENSAM), en mission à l'Agence Nationale de la Sécurité du Médicament et des Produits de Santé (ANSM), a développé une grille d'auto-évaluation inédite pour mesurer la maturité d'une politique de gestion des risques stratégiques (juridiques, financiers, réputation, etc.). Partant du constat qu'aucun outil adapté n'existait, elle conçoit un modèle structuré autour de 14 critères et 5 niveaux de maturité. Cette démarche, développée en parallèle du déploiement de la politique de l'agence, lui permet d'identifier immédiatement des axes de progression.

### LA PROBLÉMATIQUE

L'Agence Nationale de la Sécurité du Médicament et des Produits de Santé (ANSM) intègre de façon naturelle et particulièrement exemplaire la gestion des risques sanitaires, elle a de plus mis en place une politique de gestion des risques stratégiques (juridiques, financiers, déontologie, réputation, etc.).

Chargée de déployer cette politique, l'étudiante Cynthia Tchoumjeu propose - en parallèle - de développer un système d'évaluation du niveau de maturité de cette politique, afin de pouvoir l'améliorer dès son déploiement. Elle en fait son sujet de thèse.

Cynthia Tchoumjeu, étudiante-lauréate : « *Le piège lorsque l'on veut démarrer un processus de management des risques est de se focaliser sur la formalisation et la conformité aux normes et à la réglementation. Ces critères sont certes essentiels, mais pas suffisants. Je souhaitais donc insister davantage sur les critères de culture de risques et la gestion opérationnelle des risques. Dans la littérature, aucun modèle ne remplissait ces conditions, il m'a donc semblé intéressant de créer mon propre modèle de maturité* ».

## LA DÉMARCHÉ

S'il existe des systèmes d'auto-évaluation génériques ou dédiés aux risques financiers, il n'en existe pas pour les risques stratégiques. L'étudiante développe donc elle-même une grille d'auto-évaluation comprenant 14 critères classés en 4 axes (Gouvernance des risques, Ressources, Processus de gestion des risques et Culture du management global des risques) et 5 niveaux de maturité (Naïf, Réactif, Normatif, Proactif, Prédictif). Pour cela, elle interroge la notion de « maturité organisationnelle » du management des risques stratégiques.

Sa grille permet également d'identifier les pistes de progression. Dans l'axe « Ressources », l'étudiante inclut la notion d'investissement envisagé en termes financier, en termes de temps et de ressources humaines, afin que les pistes de progression choisies soient adaptées aux ressources disponibles.

## LE RÉSULTAT

Cette grille d'auto-évaluation développée en parallèle du déploiement de la politique de gestion des risques stratégiques a permis à l'étudiante d'identifier plusieurs pistes de progression soumises à sa tutrice. Ces pistes ne peuvent être dévoilées pour des raisons de confidentialité. Ce système pourra être partagé avec d'autres organisations souhaitant s'auto-évaluer sur le sujet de la maturité de leur politique de gestion des risques stratégiques.

2 à 3 mois sont nécessaires pour réaliser cette auto-évaluation, qui implique un état des lieux général, et donc des échanges avec de nombreux interlocuteurs de l'organisation.

## Marc LASSAGNE

**Directeur pédagogique du Mastère Spécialisé « Manager des Risques » à l'Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers**

« *Le travail de Cynthia a été tout à fait remarquable : sur un sujet, la maturité du management des risques, qui fait l'objet de nombreux travaux et propositions de démarches, mais sur lequel aucun consensus n'a émergé jusqu'à présent, elle a réussi à la fois à faire une synthèse de ces contributions, mais aussi à en faire un outil opérationnel. En ce sens, elle a parfaitement répondu aux exigences de la thèse professionnelle : prise de recul théorique, mobilisation des enseignements du MS, réponse à une problématique industrielle, le tout avec un souci de rigueur intellectuelle et d'excellente capacité à communiquer ses résultats. Je suis ravi qu'elle ait pu être récompensée par le Prix Etudiant France Qualité, reconnaissance qui marque le début, je n'en doute pas, d'une carrière très prometteuse.* »

## Marie-Laure BARBOTIN

**Responsable du Centre d'appui au pilotage et à la performance, ANSM**

« *Durant sa mission, Cynthia a activement participé au déploiement de la politique de gestion de risques de l'agence. Elle a su démontrer une solide capacité d'analyse, en s'appropriant rapidement les métiers, les référentiels et les outils méthodologiques liés à la gestion des risques. Son implication et sa pédagogie ont été particulièrement appréciées par ses interlocuteurs. Les livrables qu'elle a produits serviront de base à l'amélioration continue de la politique de gestion des risques au sein de l'entreprise.* »



## Benjamin GUILLAUMIN remporte le Prix Etudiant Qualité "Licence" pour l'obtention de la labellisation « Anti-gaspillage alimentaire » niveau 3+ pour le magasin E.Leclerc d'Enval.

En moins d'un an, l'étudiant Benjamin Guillaumin (IEQT de Vichy, 03) a mené une transformation exemplaire contre le gaspillage alimentaire au sein du magasin E.Leclerc d'Enval (63). Grâce à une combinaison d'outils et d'actions, le « taux de casse » a chuté de 0,39 % à 0,21 %. Résultat : plus de 260 000 € économisés et un fort engagement des clients. Le supermarché a rejoint le groupe restreint des 60 magasins de grande distribution alimentaire dotés de la labellisation nationale « Anti-gaspillage alimentaire » niveau 3, assortie d'une mention spéciale, décernée aux entreprises les plus exemplaires.

### LA PROBLÉMATIQUE

Le gaspillage alimentaire représente un enjeu majeur pour la grande distribution, tant sur le plan environnemental qu'économique. Dans ce contexte, en septembre 2023, le magasin E.Leclerc d'Enval a confié à l'étudiant Benjamin Guillaumin, en Bachelor RQSE à l'IEQT de Vichy, un projet d'alternance ambitieux visant à réduire significativement le gaspillage alimentaire et à obtenir la labellisation nationale « Anti-gaspillage alimentaire » d'ici octobre 2024. Ce projet s'inscrit dans le respect des lois françaises : loi Garot de 2016, qui interdit la destruction de denrées encore consommables et impose des partenariats de don, loi AGECE de 2020, qui encadre le suivi et la réduction du gaspillage. Pour cette première tentative, le magasin se fixe un défi ambitieux : obtenir non seulement la labellisation, mais à son plus haut niveau possible (il en existe 3). Seuls 60 supermarchés français ont obtenu ce niveau en août 2024 (treize au niveau 3, quarante-sept au niveau 3+).

### LA DÉMARCHÉ

L'étudiant agit sur trois axes : l'optimisation des achats, l'amélioration de la commercialisation et la gestion responsable des invendus, dans le but de réduire la casse, limiter les pertes financières et répondre aux critères exigeants du label national. Il met en place des mesures concrètes pour répondre

aux critères du référentiel, avec un suivi régulier des indicateurs de performance, et des formations et actions de sensibilisation pour le personnel, notamment :

- Création d'un tableau de bord pour suivre le taux de casse et le stickage : ce tableau - qui montre en temps réel où en est le taux de casse et le niveau de labellisation qu'il permet d'atteindre, les pertes engendrées, le nombre de produits stickés, le taux de vente avec stickage et les grains financiers obtenus – permet de valoriser très simplement et visuellement le travail des équipes et de leur démontrer l'importance de leur action.
- Optimisation des zones de dons et contrôle de la qualité des produits donnés : en contrôlant régulièrement les zones de don, l'étudiant constate de nombreuses anomalies. En les commentant à la manière d'un « roman photo », il sensibilise le personnel à ces erreurs et explique comment faire mieux.
- Amélioration de l'approvisionnement et de l'achat des denrées alimentaires : il crée un « hit parade de la casse » mensuel, pour relever les 30 denrées les plus génératrices de casse. Cette donnée permet d'analyser le problème avec les chefs de rayon concernés et de trouver des solutions.

### LE RÉSULTAT

Les initiatives mises en œuvre ont conduit à une réduction significative du taux de casse et des pertes financières, tout en améliorant l'engagement des clients :

Le taux de casse a connu une baisse significative, passant de 0,39 % en 2023 à 0,21 % en 2024, tandis que les pertes financières ont baissé de 66 500 € sur les deux premiers trimestres de 2024.

Le recours au stickage, lui, a généré près de 195 000 € de gains depuis le début de l'année, ce qui souligne l'efficacité des mesures adoptées. Ces performances ont également eu un impact positif sur l'engagement des clients, de plus en plus sensibles aux démarches responsables et fortement intéressés par les promotions anti-gaspillage, en témoigne la queue

à l'ouverture du magasin.

Côté labellisation, non seulement le magasin a obtenu la labellisation nationale « Anti-gaspillage alimentaire » au niveau 3, le plus élevé, à l'issue d'un audit mené par Bureau Veritas en octobre 2024, mais cette labellisation a été assortie d'une mention spéciale remise aux entités ayant dépassé les 120 points. Une belle performance !

## Julien RIOCOURT

Responsable qualité E.Leclerc Enval, tuteur en entreprise

« La Direction du magasin E.Leclerc Enval remercie et félicite Benjamin pour son engagement et son travail lors de la mise en place du process d'anti-gaspillage alimentaire. Ce sujet fait partie des valeurs de notre entreprise et s'inscrit totalement dans notre démarche d'amélioration continue de la Qualité. Le travail de Benjamin et des équipes a ainsi permis d'obtenir le label Anti-gaspi avec mention. »

## Fabrice CHEVALIER

Directeur IEQT Vichy

« Voir l'un de nos étudiants récompensé par le Prix national Qualité est une immense fierté pour l'IEQT de Vichy. Cette distinction valorise le travail de Benjamin Guillaumin, mais aussi l'engagement de l'enseigne Leclerc d'Enval, qui a su lui offrir un cadre exigeant et stimulant, sous le tutorat de Julien Riocourt, lui-même ancien diplômé IEQT Vichy. C'est toute une chaîne de compétences et de transmission qui se voit ici reconnue. Dans un monde en mutation, où la qualité se réinvente à l'aune du digital et de l'innovation, Benjamin incarne cette génération prête à relever les défis d'aujourd'hui et de demain. Bravo à lui, et merci à tous ceux qui, au quotidien, rendent ces réussites possibles ! »



## Sachin MIHDIDIN remporte le Prix Etudiant Qualité "Master" pour la gestion d'une opération de travaux complexe au CHI d'Espalion.

Dans le cadre d'une opération de travaux complexe au Centre Hospitalier Intercommunal d'Espalion - le raccordement d'une chaufferie biomasse -, impliquant de nombreuses parties prenantes internes et externes, l'étudiant Sachin Mihdidin (IEQT de Rodez) a œuvré sur un mécanisme de résilience visant à garantir la sécurité des usagers et la continuité de l'activité hospitalière lors du raccordement. Cette démarche avait pour objectif d'anticiper les risques liés à l'intervention et d'en limiter les impacts sur le fonctionnement de l'établissement. Objectif atteint : aucune interruption grâce à l'usage d'outils issus du management QSE..

### LA PROBLÉMATIQUE

Afin de répondre aux enjeux auxquels sont confrontés les hôpitaux et les établissements d'hébergement, le CHI d'Espalion a lancé un concours d'architecture visant à restructurer l'ensemble du site et de ses bâtiments. Le projet architectural se décline en neuf sous-phases de travaux interdépendantes, dont la première concerne la construction d'une chaufferie biomasse, portée par la mairie d'Espalion.

Chaque phase de travaux impacte l'organisation du CHI, tant sur le plan logistique que fonctionnel. C'est dans ce contexte qu'il a été demandé à Sachin

de mettre en place un plan de continuité d'activité (PCA) couvrant l'ensemble des phases de l'opération. Sa mission est la suivante : « Mettre en place un mécanisme de résilience permettant à l'établissement de piloter efficacement l'avancement des travaux, tout en assurant la continuité des activités hospitalières durant cette première phase, ainsi qu'un suivi adapté pour garantir l'exploitation optimale de la nouvelle installation après travaux. »

## LA DÉMARCHÉ

Dans le cadre du projet, Sachin a réalisé un état des lieux initial afin d'identifier les besoins, les activités critiques et les scénarios de sinistre, permettant ainsi de définir des objectifs clairs et adaptés. Il a structuré la démarche en s'appuyant sur des outils QSE tels que la fiche projet et l'analyse SWOT, et a conduit une analyse de risques pour anticiper les facteurs pouvant compromettre le bon déroulement du projet.

Des indicateurs de suivi ont été mis en place pour suivre le budget, piloter l'avancement, et les livrables ont été définis dès la phase de planification. Sur le plan managérial, Sachin a animé des groupes de travail associant les parties prenantes internes (direction générale, services techniques, hygiène, utilisateurs) et externes (maîtrise d'œuvre, entreprises, Inspection du travail, CARSAT), en assurant une coordination fluide et efficace.

Adoptant une approche globale à 360°, il a assuré le lien entre tous les acteurs du projet et veillé à la bonne circulation des informations. Enfin, pour la phase travaux et exploitation, il a mené une analyse d'impact à l'aide de tableaux croisés, de scénarios de risques et de l'outil Business Impact Analysis (BIA), afin de mesurer les conséquences d'éventuelles interruptions d'activités et garantir la continuité de service.

## LE RÉSULTAT

Sachin a veillé à l'optimisation du budget tout au long du projet, en respectant la trajectoire définie. À la réception des travaux, les indicateurs de suivi mis en place ont permis de détecter et maîtriser les éventuelles dérives en phase d'exploitation. Il a également élaboré et déployé des procédures d'urgence claires, définissant la conduite à tenir en cas d'arrêt de service, garantissant ainsi la réactivité des équipes.

Cette première phase du projet a été menée avec succès, sans interruption d'activité, assurant la continuité de service essentielle au bon fonctionnement de l'établissement. Par ailleurs, le projet a permis au CHI de renforcer son image d'acteur engagé dans le développement durable, tout en réalisant des gains significatifs en matière de performance énergétique grâce au raccordement à la nouvelle installation.

## Emmanuel NOÉ

### Directeur des Ressources Matérielles au GHT du Rouergue

*« Par la qualité de son travail, la rigueur de son analyse et son engagement remarquable, Sachin incarne pleinement les valeurs de notre politique qualité au niveau des établissements de santé du Nord Aveyron. Son projet montre que, même face aux contraintes majeures que sont les travaux hospitaliers, l'exigence de continuité et de sécurité des soins peut devenir une force d'innovation. C'est avec fierté que je salue aujourd'hui un futur professionnel déjà porteur de solutions concrètes et inspirantes. Toutes mes sincères félicitations à Sachin pour la réussite de son parcours d'études, pour l'exemplarité du travail fourni et pour des valeurs humaines transmises au travers de ce projet d'études. »*

## Yohan CONIL

### Responsable du Campus IEQT Rodez

*« C'est une immense fierté pour l'IEQT de Rodez de voir l'un de nos alternants, Sachin Mihdidin, récompensé par le Prix Qualité Étudiant. Cette distinction illustre non seulement l'excellence de son travail, mais vient également saluer la qualité de notre formation en management QSE, l'engagement de nos formateurs et l'investissement constant de l'équipe pédagogique. Ce prix est aussi une belle reconnaissance du travail mené dans le cadre du réseau IEQT, depuis plus de 30 ans. Au-delà du prix, c'est l'engagement sans faille de Sachin, sa rigueur et sa capacité à aller au-delà des attentes qui méritent d'être soulignés. Il incarne pleinement les valeurs que nous transmettons à nos apprenants : professionnalisme, sens des responsabilités et culture de l'amélioration continue. Bravo Sachin, et merci de porter haut les couleurs de l'IEQT de Rodez et du réseau IEQT ! »*



# REXCELYS® ACCOMPAGNE ET LABELLISE VOTRE DÉMARCHE RSE



**MOTIVATIONS DE DÉPART**  
Contexte et besoins



**ÉTAT DES LIEUX**  
Analyse des impacts



**INTÉGRATION DE LA RSE**

**MISE EN VALEUR**  
Rapport de durabilité  
Évaluation  
Labellisation

*Délivrance d'une attestation d'engagement*

Revue des 10 thèmes Rexcelys  
Matérialité des enjeux  
Risques et opportunités  
Actions prioritaires




une offre de service de :



**Concordance**  
Centre d'Excellence Relationnelle

*Devenez une entreprise humainement profitable !*

Approche individuelle

Approche collective

Approche organisationnelle

Concordance est une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) pionnière de la démarche « Performance par la Qualité Relationnelle ».

Elle propose des accompagnements innovants en évaluation relationnelle, ateliers collaboratifs, diagnostics d'organisation, coaching et médiation.

Sa signature singulière est d'« Accompagner les gens à s'accompagner eux-mêmes » et les conditions pour que, ensemble, les idées émergent et se transforment en actions.



Qualité relationnelle

Intelligence collective

[en-concordance.fr](http://en-concordance.fr)



SCIC co-fondée par :



# REJOIGNEZ LE RÉSEAU FRANCE QUALITÉ



[www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp](http://www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp)

