

# échanges

N°64

la performance en revue

**DOSSIER**  
QUALITÉ, RH ET  
INTERGÉNÉRATIONNEL



WELCOME  
ABORD

## GRAND TÉMOIN

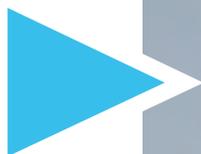
DAMIEN BALDIN,  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA FRANCE S'ENGAGE

## 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

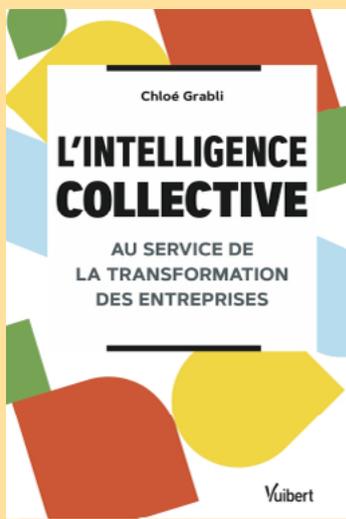
Poursuivez la lecture sur  
[www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)

➤ 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 montées 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 incentives 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



LA SUITE DE CE CONTENU EST RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS  
DU RÉSEAU FRANCE QUALITÉ

[WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG](http://WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG)



Pour rejoindre le réseau et accéder aux ressources exclusives,  
informations et adhésions via ce lien >>>  
[www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp](http://www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp)

# 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)

