

échanges

N°66

la performance en revue

DOSSIER
AMENDEMENT
CLIMATIQUE



GRAND TÉMOIN

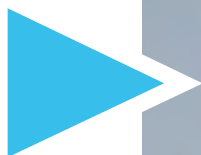
GUILLAUME LEBLOND,
DIRECTEUR DE L'INSTITUT D'ECONOMIE DURABLE

ÉCLAIRAGE

TRANSFORMATION CLIMATIQUE :
PILOTER LE CHANGEMENT AVEC MÉTHODE...
ET HUMANITÉ



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



Par Pierre GIRAULT
Président de France Qualité

Éviter que « le ciel nous tombe sur la tête »...

Le climat change.

Nonobstant les déclarations péremptoires de certains, il y a un véritable consensus scientifique en la matière.

De fait, les évolutions climatiques provoquent des conséquences multiples, souvent imprévisibles, et toujours significatives.

Autant dire que les interactions des organismes privés ou publics avec les parties prenantes s'en trouvent impactées.

C'est la raison pour laquelle l'ISO impose désormais que l'« amendement climatique » référencé A1:2024, s'avère intégré dans toutes les normes de système de management.

Il s'agit là d'affirmer deux principes essentiels : le dérèglement du climat, les enjeux associés, représentent un défi stratégique ; et l'ensemble des organisations en tiennent nécessairement compte sous l'angle d'une part du pilotage des processus, d'autre part des relations avec les parties intéressées.

France Qualité est en première ligne en ce qui concerne le renforcement des synergies entre les démarches de progrès permanent, la prévention des risques et la RSE. Nous considérons clairement que les enjeux environnementaux renvoient à la maîtrise des risques dans toutes leurs composantes, Santé, Sécurité, Hygiène, Économie, ...

Voilà pourquoi le présent numéro de votre revue Echanges est consacré à ce sujet, d'importance majeure. Témoignages, articles de fond, contributions de nos partenaires, doivent aider - nous l'espérons - à appréhender problématiques, approches préventives, solutions bien adaptées sinon « potions magiques ».

Bonne lecture - et meilleurs vœux !

échanges

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



F R A N C E
Q U A L I T É

► sommaire



5 LE DOSSIER — L'AMENDEMENT CLIMATIQUE

ÉDITO

2- ÉVITER QUE « LE CIEL NOUS TOMBE SUR LA TÊTE »...

CONTEXTE

6- AMENDEMENT CLIMATIQUE, DE QUOI PARLE-T-ON ?

TÉMOIGNAGES

9- PFEIFFER VACUUM SAS

11- BABOLAT VS

21- GROUPE EMEIS

ÉCLAIRAGE

18- TRANSFORMATION CLIMATIQUE : PILOTER LE CHANGEMENT AVEC MÉTHODE... ET HUMANITÉ

13 GRAND TÉMOIN

GUILLAUME LEBLOND,
DIRECTEUR DE L'INSTITUT D'ÉCONOMIE DURABLE

Poursuivez la lecture sur
www.qualiteperformance.org

échanges

PROCHAIN NUMÉRO :
EN AVRIL 2026

Devenez contributeurs, partagez vos expériences et outils :
adressez un mail au Comité de Rédaction de la revue : communication@francequalite.fr



Briller - Progresser - Fédérer

LAURIERS DE LA QUALITÉ
PRIX DES BONNES PRATIQUES
PRIX ÉTUDIANT
PRIX DU LIVRE

TOUTES LES INFORMATIONS, CALENDRIERS, MODALITÉS ET PALMARÈS SUR :

WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG



©MichelMouyal-JeuxDimagesProduction



A person wearing a white shirt and a dark suit jacket is holding a small, green, textured globe of the Earth. The globe is held gently in both hands, with the fingers visible. The background is a soft, out-of-focus grey. A semi-transparent white rectangular box is centered over the image, containing the title text.

DOSSIER : **L'amendement climatique**

► contexte

Amendement climatique, de quoi parle-t-on ?

Par Mélanie RAIMBAULT VERRIER, Responsable développement performances durables des organisations,
Département Développement et Innovation, AFNOR Normalisation



Le changement climatique s'invite désormais officiellement au cœur des systèmes de management. Depuis février 2024, l'amendement A1:2024, intitulé « Actions relatives aux changements climatiques », s'appli-

que à 31 grandes normes internationales (ISO), dont les incontournables ISO 9001 (qualité), 14001 (environnement), 45001 (santé sécurité), 50001 (énergie), ou encore 27001 (sécurité de l'information).

Il ne crée pas une nouvelle norme, mais impose à chaque organisme de se demander si le climat constitue un enjeu pour ses activités, et si ses parties intéressées expriment des attentes sur le sujet. Ces mentions sont auditées depuis le 23 février 2024, sans période de transition ni changement de certificat, mais avec une attente claire : les auditeurs doivent désormais vérifier que la question climatique ne passe plus sous silence.

POURQUOI CETTE ÉVOLUTION ?

Jusqu'ici, le climat pouvait être considéré comme un facteur externe parmi d'autres dans l'analyse de contexte. L'ISO et l'IAF ont souhaité aller plus loin, en réponse à la Déclaration de Londres sur le

climat. Les effets des changements climatiques - canicules, inondations, raréfaction des ressources, ruptures logistiques - menacent directement la continuité d'activité, la qualité des produits, la santé-sécurité au travail et, plus largement, la performance globale. En agissant par amendement transversal, ce sont toutes les normes de système de management qui s'alignent et font du climat un enjeu de management incontournable, au même niveau que les autres facteurs de contexte. Cette cohérence est particulièrement utile pour les organisations qui disposent de systèmes de management intégrés (Qualité Sécurité Environnement, QSE énergie, QSE sécurité de l'information, etc.), qui peuvent ainsi traiter le climat comme un fil rouge transversal, plutôt que comme un sujet éclaté par discipline ou encore comme un non événement.

POUR LES ENTREPRISES, QUELLES CONSÉQUENCES CONCRÈTES ?

L'amendement ne bouleverse pas la logique d'amélioration continue des normes ISO. Il permet de la structurer autour des enjeux d'atténuation et d'adaptation.

Les organisations doivent désormais expliciter comment elles prennent en compte les enjeux climatiques : identifier les risques et opportunités liés au climat, comprendre les attentes des parties prenantes (clients, investisseurs, autorités, salariés, riverains), et refléter ces éléments dans la politique, les objectifs et la revue de direction. Si un enjeu climatique évident, déjà matérialisé, n'est pas pris en compte, une non

« L'amendement ne bouleverse pas la logique d'amélioration continue des normes ISO. »



©AdobeStock

conformité pourra être relevée ; inversement, l'absence d'enjeu peut être admise, à condition d'être justifiée et cohérente.

QUEL FACTEUR D'OPPORTUNITÉS ?

Au delà de la conformité, l'amendement ouvre des opportunités : mieux anticiper les aléas climatiques, sécuriser la chaîne de valeur, optimiser les ressources, rassurer les clients et investisseurs, et renforcer l'image de performance responsable. Une entité qui anticipe les impacts du changement climatique est de fait plus résiliente, rappelons si besoin que les économies opérationnelles générées par l'efficacité et l'optimisation des ressources sont un levier de compétitivité.

En connectant climat, performance et attentes des parties prenantes, cet amendement crée un pont naturel entre pilotage opérationnel et responsabilité sociétale et favorise également les approches intégrées, notamment pour le système qualité où la satisfaction et la maîtrise des risques s'articulent désormais avec la résilience climatique. Pour un système de management de la qualité, le volet climat pourra conduire à reconsidérer la robustesse des installations face aux canicules, la fiabilité des équipements soumis à des contraintes thermiques, la continuité des services en cas d'événements extrêmes, ou encore la maîtrise de la chaîne logistique.

L'amendement A1:2024 n'est donc pas une contrainte de plus, mais une incitation forte à faire du climat un critère de robustesse, d'adaptation, de responsabilité et de compétitivité durable.

CONCRÈTEMENT, QUELLES ACTIONS PEUVENT ÊTRE MENÉES POUR ADAPTER SON SYSTÈME DE MANAGEMENT ?

Quelques éléments d'exemple sont donnés ci-après à titre indicatif.

1. Actualiser l'analyse de contexte pour identifier les enjeux climatiques internes et externes : risques physiques, réglementaires, réputationnels, mais aussi opportunités d'innovation ou de transition énergétique. L'ISO 9001 demande aux entreprises d'évaluer leur environnement interne et externe. Il pourra s'agir d'intégrer :

- Les aléas climatiques susceptibles d'affecter l'activité.
- Les risques correspondants.
- Les opportunités liées à la transition écologique et énergétique...

2. Relier ces enjeux climatiques à la politique, aux risques et opportunités, aux objectifs et aux plans d'action du ou des systèmes de management en intégrant par exemple des engagements de réduction d'émissions ou d'optimisation des processus.

3. Repenser la chaîne de production dans un site industriel : intégrer les critères énergétiques et climatiques dès la conception ou le renouvellement des installations pour :

- L'optimisation des consommations énergétiques ;
- L'amortissement des émissions de gaz à effet de serre lié à la conception et à l'installation d'une nouvelle chaîne de production...

4. Revoir la cartographie des parties intéressées et recenser leurs attentes/exigences relatives au climat (clients, donneurs d'ordres, investisseurs, autorités, salariés, riverains...).

5. Évaluer les fournisseurs selon des critères liés aux pratiques environnementales et à la maîtrise des émissions :

- Intégration de critères climatiques dans leur processus de sélection.
- Audit fournisseurs sur leurs engagements environnementaux.
- Recherche chaque fois que possible des acteurs plus proches.
- Optimisation des flux logistiques dans la chaîne d'approvisionnement et dans la chaîne de valeur...

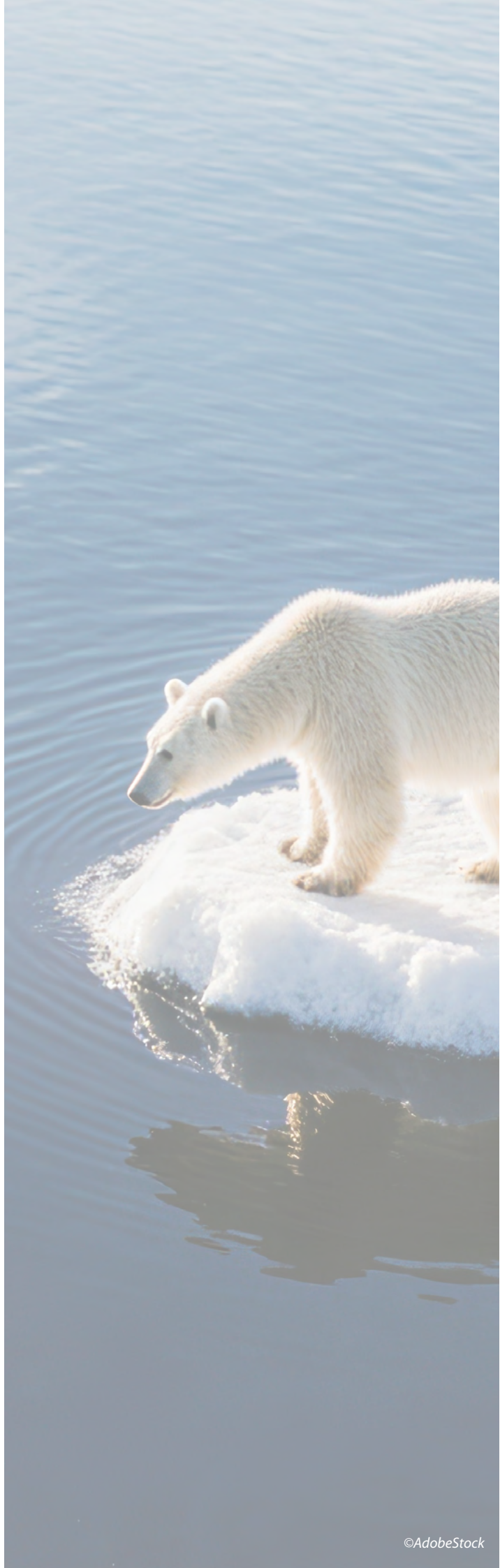
6. Sensibiliser et former les collaborateurs, dirigeants et pilotes de processus sur les enjeux climatiques, les pratiques écoresponsables et les attentes des audits.

7. Préparer la revue de direction en intégrant explicitement les enjeux climatiques, les décisions associées et les besoins d'investissement ou de renforcement de la résilience.

UN RÔLE MOTEUR POUR LE GROUPE AFNOR

L'amendement A1:2024 marque une étape importante : le climat n'est plus un facteur externe parmi d'autres, mais un déterminant stratégique de performance et de résilience.

En France, le Groupe AFNOR accompagne la mise en œuvre de cette évolution à travers la normalisation, la formation et la certification. Il met à disposition des organisations des ressources pour comprendre les implications de l'amendement, actualiser leurs analyses de contexte préparer les audits, aligner les engagements climat avec leur stratégie RSE, et transformer cette évolution normative en un moteur de progrès.



► témoignage

Pfeiffer Vacuum SAS : intégrer les enjeux climatiques au cœur de l'industrie

Par Franck MAGNET, Responsable SMQ et Lean de Pfeiffer Vacuum SAS

► Entreprise adhérente de l'AFQP AuRA



PFEIFFER VACUUM SAS, UN ACTEUR INDUSTRIEL ENGAGÉ

Située à Annecy, au cœur des Alpes, Pfeiffer Vacuum SAS est une filiale du groupe Busch Vacuum, numéro 2 mondial des technologies du vide. Avec plus de 8 000

collaborateurs répartis sur 20 sites de production et 40 sociétés de vente/service à travers le monde, le groupe réalise un chiffre d'affaires proche de 2 milliards d'euros, principalement en Asie, aux États-Unis et en Europe.

Sur le site d'Annecy, environ 900 salariés conçoivent, fabriquent et commercialisent des pompes à vide, détecteurs de fuite, systèmes de contrôle d'étanchéité et solutions d'abattement, destinés à des marchés en forte croissance, notamment l'électronique, les semi-conducteurs, mais aussi d'autres secteurs industriels variés. Saviez-vous que la technologie du vide est omniprésente dans notre quotidien ? Elle est essentielle à la fabrication de nombreux produits que nous utilisons chaque jour.

Face aux enjeux climatiques, Pfeiffer Vacuum a choisi d'agir de manière proactive, bien avant que l'amendement ISO de février 2024 ne vienne formaliser cette nécessité.

LES IMPACTS CONCRETS DU CHANGEMENT CLIMATIQUE SUR NOTRE ACTIVITÉ

1. Des conditions de travail et de production perturbées

Depuis plusieurs années, nous observons une augmentation des températures moyennes, mais surtout une multiplication des épisodes de canicule et des nuits chaudes en période estivale. Ces changements ont des répercussions directes sur :

- La productivité : impact direct lors des grandes chaleurs, en raison de :
 - Manutentions supplémentaires et modification des flux de pièces en usine.
 - Protocoles de contrôle modifiés pour mise à température des pièces avant contrôle.
 - Déplacement des opérations sensibles (usinage de finition, rectification au micron) en début de journée pour éviter les pics de chaleur.
- La mesure : les variations de température affectent la précision des moyens, et nécessitent des adaptations.
- La sécurité : surchauffe de certains éléments (exemple : armoires électriques), fatigue des opérateurs, perturbations des flux, autant de risques accrus pour les salariés.

2. Des coûts énergétiques et organisationnels en hausse

- Climatisation renforcée : les systèmes locaux ne suffisent plus, entraînant une consommation énergétique accrue.
- Investissements nécessaires : isolation des bâtiments, peinture réfléchissante des toits, groupes froid centralisés, etc.

L'AMENDEMENT ISO DE FÉVRIER 2024 : UNE OPPORTUNITÉ POUR RENFORCER NOTRE DÉMARCHE

1. Un texte perçu comme modeste, mais porteur de sens

L'amendement introduit le changement climatique comme enjeu clé dans 31 normes, dont l'ISO 9001. Initialement perçu comme « décalé » par rapport au cœur de la norme Qualité, il s'avère en réalité stratégique :

- Renforcement de la « performance globale » : passage d'une vision purement qualicienne à une approche intégrée, incluant les enjeux environnementaux et sociétaux.
- Ancrage des enjeux climatiques dans toutes les réflexions stratégiques et opérationnelles.
- Implication de tous les pilotes de processus et décideurs dans cette transition.

« Un texte qui nous pousse à agir, à innover, à placer l'humain et l'environnement au centre de notre stratégie industrielle. »

2. Intégration dans nos pratiques Qualité

L'amendement a conduit à :

- L'ajout d'une mention spécifique dans l'analyse des risques et opportunités de chaque processus : « Suite à

l'amendement ISO de février 2024, il est demandé à chaque pilote d'identifier les risques et opportunités liés au changement climatique pour son processus. ».

- L'intégration systématique de ces enjeux dans la revue annuelle des enjeux (analyse PESTEL) et dans les critères liés aux PIP (Parties Intéressées Pertinentes).
- Un accompagnement fort de la Direction : sensibilisation des salariés, décisions d'envergure

(investissements, réorganisation), pour le bien de l'entreprise et de ses parties prenantes.

NOS ACTIONS CONCRÈTES POUR S'ADAPTER ET ANTICIPER

1. Solutions palliatives et correctives

- Ventilateurs adiabatiques (air + humidité) pour améliorer le confort thermique.
- Analyse des sources de chaleur : rejets des climatisations individuelles, rayonnement solaire, isolation.
- Peinture des puits de lumière et trappes de désenfumage, réfection des toits en blanc, travaux d'isolation.

2. Anticipation des risques exceptionnels

En région alpine, le risque principal reste l'élévation des températures, mais une vigilance accrue est nécessaire face aux événements extrêmes (pluies diluviennes, inondations, sécheresses).

3. Implication de tous les acteurs

- Sensibilisation des salariés : formation, communication interne, adaptation des horaires.
- Décisions stratégiques : investissements dans des infrastructures durables, modification des organisations de travail.

CONCLUSION : UN AMENDEMENT QUI FAIT SENS

L'amendement ISO de février 2024, bien que modeste dans sa formulation, force une prise en compte globale des enjeux climatiques au cœur de nos processus. Pour Pfeiffer Vacuum, il s'agit d'une opportunité :

- Renforcer notre résilience face aux changements climatiques.
- Anticiper les risques et saisir les opportunités pour nos parties prenantes (salariés, clients, voisinage).
- Affirmer notre engagement en faveur d'une industrie responsable et durable.

En somme, un texte qui nous pousse à agir, à innover, à placer l'humain et l'environnement au centre de notre stratégie industrielle et globale, et à penser nos investissements encore plus en amont.



PFEIFFER
VACUUM+FAB SOLUTIONS

► témoignage

L'amendement climatique vu par Babolat VS

Propos recueillis auprès de Fany ALLAROUSSE, Directrice RSE de Babolat VS, par l'AFQP AuRA

► Entreprise adhérente de l'AFQP AuRA



Fondée en 1875, Babolat est une maison française indépendante qui accompagne le jeu depuis 150 ans. Spécialisée dans les équipements de sports de raquette, l'entreprise conçoit et développe des solutions destinées aux joueurs de tennis, de padel et de badminton, en lien étroit avec les usages, les

sensations de jeu et les exigences de performance.

Présente à l'international, Babolat s'appuie sur un héritage industriel et d'innovation fort, combiné à une culture d'ingénierie, de qualité et de transmission.

Depuis plusieurs années, l'entreprise structure progressivement une approche de performance globale, articulant Qualité, responsabilité sociétale et enjeux environnementaux, dans une logique d'amélioration continue et de cohérence avec ses systèmes de management existants.

AFQP AuRA : Quel est votre parcours et votre rôle au sein de Babolat ?

Fany ALLAROUSSE : Mon parcours se construit

depuis plus de dix ans autour de projets de responsabilité sociétale et d'accompagnement des transformations des organisations. J'ai évolué à l'interface entre stratégie, systèmes de management, Qualité, opérations et métiers, avec une attention particulière portée à l'ancrage concret des démarches RSE dans les pratiques quotidiennes et les réalités opérationnelles.

Chez Babolat, mon rôle consiste à articuler progressivement les enjeux RSE avec les pratiques existantes, en veillant à ce qu'ils s'inscrivent dans la culture de la maison, son héritage industriel et sa relation de long terme avec les joueurs et les pratiques sportives.

Quelle est votre première réaction ou votre ressenti spontané face à l'amendement climatique ?

Face à l'amendement climatique récemment introduit dans plusieurs référentiels, la première réaction a été d'y voir une évolution logique des normes. Depuis plusieurs années déjà, les entreprises sont confrontées de manière très concrète aux effets du changement climatique, qu'il s'agisse de tensions sur les ressources, d'évolutions réglementaires, de contraintes sur les chaînes d'approvisionnement

« C'est en croisant les regards, en partageant les expériences et en s'inscrivant dans des dynamiques de coopération que des réponses durables pourront émerger. »



©AdobeStock

ou d'attentes accrues des parties prenantes. En ce sens, cet amendement ne constitue pas une rupture brutale dans les pratiques, mais plutôt une formalisation de préoccupations existantes, en invitant les organisations à les aborder de manière plus structurée et plus explicite au sein de leurs systèmes de management.

Comment décririez-vous votre niveau de connaissance de cet amendement ? Selon vous, quels principaux enjeux porte-t-il ?

Notre niveau de connaissance de cet amendement est aujourd'hui celui d'une phase d'appropriation progressive, visant à en comprendre les implications concrètes et opérationnelles, notamment dans son articulation avec les pratiques Qualité existantes. L'un des enjeux majeurs réside dans la prise en compte du changement climatique comme un facteur externe structurant, mais aussi comme un élément relevant plus largement des risques dits extra-financiers, appelés à être analysés de manière plus systématique au sein des systèmes de management. Cela concerne aussi bien l'identification des risques et opportunités que l'analyse de la robustesse des processus, la continuité des activités ou l'éclairage des décisions. En ce sens, cet amendement apparaît pertinent, car il intervient à un moment où de nombreuses organisations ont déjà engagé des réflexions sur ces sujets, souvent sous des angles multiples, et où les référentiels peuvent contribuer utilement à une mise en cohérence et à une structuration des approches.

Y a-t-il des points qui vous inquiètent, vous rassurent ou qui semblent prometteurs ?

Les principales difficultés anticipées concernent le risque de complexification excessive des référentiels, en particulier si les attentes liées à l'amendement climatique ne sont pas suffisamment clarifiées ou accompagnées par des outils opérationnels adaptés. Dans le même temps, le fait que cet amendement s'inscrive dans des normes existantes est plutôt rassurant, car il permet de capitaliser sur des pratiques déjà en place au sein des systèmes de management, sans nécessiter une remise à plat complète.

Les bénéfices attendus résident de mon point de vue, pour les organisations, dans une meilleure lisibilité et une plus grande cohérence entre les démarches Qualité, l'analyse des risques - y compris extra-financiers - et les enjeux environnementaux, contribuant à éclairer les décisions et à renforcer la robustesse des organisations face à des contextes de plus en plus incertains.

➤ [Suite du dossier page 16](#)



Grand Témoign

par Marie CORNET-ASHBY

Guillaume LEBLOND

Directeur de l'Institut d'Économie Durable

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-sixième interview, proposée et menée par Marie CORNET-ASHBY.



Guillaume Leblond est le directeur de l'Institut d'Économie Durable (IED) école supérieure de la durabilité qu'il a fondé à Paris avec FROJAL/Lefebvre Dalloz.

Après un passage chez PwC (cabinet d'audit et de conseil), il a débuté sa carrière au Nigéria où il a développé une des filiales du groupe Jumia (le Amazon africain). Il a poursuivi cet intérêt pour le développement du secteur privé africain avec le groupe La Poste pour lequel il a piloté des projets d'investissements et de partenariats dans des pays clés (Maroc, Egypte, Moyen-Orient). Il s'est ensuite tourné vers la formation et l'éducation, sujets qui l'animaient fortement à titre associatif depuis de nombreuses années en tant que professeur de FLE (Français Langue étrangère) pour des publics précaires ou tuteur dans des programmes d'égalité des chances. Guillaume Leblond a fait l'ESSEC.

QUE SIGNIFIE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

Pour moi, la Qualité s'apprécie de par une partie visible perçue par le bénéficiaire et celle immergée issue d'un travail fruit d'une exigence du concepteur du produit ou du service.

Au sein d'une organisation, elle a une forme de dimension culturelle à travers la manière de parler de ce que l'on fait et pour qui on le fait. Et je pense qu'une vraie culture de la Qualité doit être incarnée idéalement par les fondateurs, les dirigeants et aussi l'ensemble des personnes œuvrant à la bonne réussite de projets.

COMMENT EN PARLER PLUS ET MIEUX ?

Déjà en interne, et au sein des équipes : avoir une vision informée et étayée d'un service idéal. Ensuite, échanger puis faire des choix et les prioriser grâce à des gens curieux, créatifs et ouverts.

Idéalement, les orientations se font collectivement, et les décisions émanent du management.

Ensuite, en externe, il est nécessaire d'ouvrir un peu le « capot », et les horlogers le font très bien dans leur communication. Au sein de l'Institut, on est ravis de répondre aux questions de nos étudiants. Cela fait partie de l'éducation de donner à voir ce que l'on construit en amont avec le travail, la réflexion et l'intelligence.

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

J'ai travaillé pour différentes structures : PwC, le groupe La Poste, des start-ups et scale-ups et le secteur associatif.

J'ai toujours été passionné par les points de tension autour de la notion de Qualité ! La Qualité rentre souvent en tension avec des enjeux de rentabilité, de scalabilité, de croissance rapide... Échanger sur des idées d'amélioration continue de cette Qualité m'intéresse fondamentalement.

Sur le plan personnel, grâce à ma famille, j'ai perçu les deux aspects intéressants de la Qualité. Avec mon père et ma sœur : le travail et l'exigence. Et du côté de ma mère : le sens de l'autre, ce supplément d'âme dans l'hospitalité et la relation humaine.

Je pense que je suis à ma place dans l'éducation et la formation.

Notre première promotion est constituée de 20 étudiants, et nous souhaitons d'ici quelques années en accueillir 300 avec une culture de la Qualité optimale !

Monsieur Bertrand Badré que j'admire est le parrain de la première promotion de notre Institut !

QUELLE EST POUR VOUS LA SYMBOLIQUE DU MOT QUALITÉ ?

La face visible se situe dans le champ de la symbolique de la beauté, de la douceur, de la fluidité. La face cachée (ou immergée) de la Qualité se trouve dans le travail, l'exigence, l'intelligence.

« J'adorais en fait l'idée de remonter les dys-fonctionnements et finalement de trouver des solutions ! »

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

Nous construisons une école supérieure dans un environnement concurrentiel. Cela n'a de sens que si l'on apporte une vision, de l'exigence, de l'innovation, de l'énergie... Notre actionnariat stratégique et familial singulier (groupe Lefebvre Dalloz) nous le permet. Et nous y mettons les moyens en investissant dans nos programmes, en étant au plus près de la réalité réglementaire des entreprises et en développant des innovations pédagogiques pour nos étudiants. Ils sont 25 étudiants maximum par classe sur un campus physique, et nous les emmenons à la Commission européenne le 13 janvier.

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

Cette exigence est requise dans nos propres organes de contrôle. J'ai constitué un Comité stratégique composé d'experts comme Pascal Durand (membre

du Parlement européen entre 2014 et 2024), Elisabeth Aubert et Camille Szejnhorn et ils maîtrisent parfaitement les sujets de l'entreprise, et les exigences en matière de formation. Ils nous conseillent et nous aident à innover ! Trois personnes hautement qualifiées ont construit le programme pédagogique et je m'y suis aussi beaucoup impliqué !

UN OBJET VOUS INSPIRE LORSQU'IL EST QUESTION DE QUALITÉ ?

Une œuvre artistique. Un grand film, un film de Kubrick par exemple, ou une belle œuvre (danse ou théâtre) du spectacle vivant. J'ai été marqué par une phrase d'Alexis Gruss « L'art est le travail effacé par le travail ».

UNE PERSONNALITÉ QUI REPRÉSENTE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

Un grand réalisateur, comme Stanley Kubrick : il a tout le cheminement d'une vision totalement novatrice (« 2001, l'Odyssée de l'espace ») et forcément d'une forte exigence...

UN LIEU LORSQU'IL S'AGIT DE QUALITÉ ?

L'architecture avec cette notion de visible et du caché. Je peux citer la villa Cavois de Mallet-Stevens à Croix. Intéressante pour ses qualités initiales novatrices et pour la Qualité exceptionnelle de sa restauration qui a duré 10 ans.

LA QUALITÉ, POUR QUELLES RAISONS ESSENTIELLES ?

Premièrement, pour être fier de ce que l'on fait. Dans l'éducation et la formation, la reconnaissance des bénéficiaires : cela est fascinant et extrêmement gratifiant !

Et la Qualité paye, elle représente un investissement financier, de temps, d'énergie, de personnes et indispensable pour construire une marque forte, de belles choses...



Institut
d'Économie
Durable



ZOOM SUR L'INSTITUT D'ÉCONOMIE DURABLE - IED

L'Institut d'Économie Durable (IED) est une école supérieure dédiée à la durabilité créée avec Lefebvre Dalloz, leader européen de la connaissance du chiffre et du droit.

L'IED forme depuis son campus parisien des étudiants pour en faire les professionnels recherchés de la RSE : plus techniques, plus stratégiques, plus en lien avec les directions financières et juridiques.

L'IED opère des programmes longs (1 an et 2 ans), reconnus par l'État, en alternance et qui forment aux socles métiers : gestion, finance, juridique, comptabilité, et apportent de fines connaissances des enjeux ESG et RSE : contraintes physiques, modèles d'affaires, indicateurs extra-financiers, reporting, compliance, réglementation, etc.

L'IED bénéficie d'un écosystème académique et professionnel de grande qualité.

L'IED EN QUELQUES POINT CLÉS

- 25 étudiants par programme seulement pour des expériences pédagogiques précises et intensives.
- 20 enseignants triés sur le volet pour chaque programme, tirés des mondes académique, politique ou professionnel.
- Un réseau institutionnel, savoir académique et un écosystème apprenant reconnu appuyé par Lefebvre Dalloz, Lefebvre Dalloz Compétences et son réseau de formateurs reconnus (Sciences Po, Dauphine...).
- Une équipe et un comité stratégique composés de Bertrand Badré, ex DG de la Banque Mondiale, Pascal Durand, ex membre du parlement européen où il a été rapporteur de la CSRD, Elisabeth Aubert, Directrice de la Performance Environnementale chez Engie, Camille Szejnhorn, Directrice ESG de Lefebvre Dalloz. Bertrand Badré, ex DG de la Banque Mondiale, est parrain de la promotion 2025.
- Des partenariats et certifications reconnus : Ecolearn, 2050Now, AMF...
- Un puissant réseau d'entreprises : SNCF, Ministère de l'Économie et des Finances...

➤ suite de la page 12

Pour le métier de la Qualité, cet amendement peut renforcer un rôle déjà en évolution, en positionnant la fonction comme un acteur clé de mise en cohérence, de dialogue transverse et d'accompagnement des transformations. À l'échelle de la société, il peut enfin contribuer, de manière progressive et pragmatique, à une prise en compte plus structurée des enjeux climatiques dans les décisions économiques, en favorisant une approche plus globale et durable de la performance.

En quoi cet amendement pourrait-il transformer vos pratiques quotidiennes ? Avez-vous déjà observé des changements dans votre organisation liés à cette transition ?

Cet amendement invite à renforcer certains outils existants - analyse de risques, interaction avec les parties prenantes, revue de direction - en y intégrant plus explicitement les enjeux climatiques.

Chez Babolat, cela fait écho à des travaux déjà engagés autour de la double matérialité et de la réduction progressive de l'empreinte environnementale de nos activités, sans remettre en cause l'architecture globale du système Qualité.

Quelles seraient, selon vous, les meilleures stratégies pour mener à bien cette transition dans les organisations ? De quels types d'outils, de formations ou de ressources auriez-vous besoin pour accompagner ces changements ?

L'un des enjeux majeurs de l'accompagnement de ces évolutions réside, à mon sens, dans la capacité à

éviter des démarches perçues comme uniquement déclaratives ou déconnectées des réalités opérationnelles. Cela suppose de s'inscrire dans des logiques d'amélioration continue, fondées sur des actions concrètes, mesurées et adaptées au rythme des organisations, plutôt que sur des engagements formels déconnectés des réalités opérationnelles. Cette approche implique également de reconnaître que la transformation liée aux enjeux climatiques s'inscrit dans un temps long, compatible avec des trajectoires de progrès progressives.

Dans ce cadre, les outils, formations et retours d'expérience sont essentiels pour partager des repères communs, à condition qu'ils puissent être adaptés au contexte, à la maturité et à l'ADN de chaque entreprise. Les bonnes pratiques constituent une source d'inspiration utile, mais leur transposition nécessite un travail d'appropriation pour éviter toute approche standardisée ou punitive. L'efficacité de ces démarches repose avant tout sur leur capacité à susciter l'adhésion des équipes, en donnant du sens et en donnant envie de s'engager, plutôt que sur une logique de contrainte.

Comment percevez-vous l'engagement de votre direction sur les questions climatiques ? Comment les équipes réagissent-elles à ces nouvelles orientations ?

Les sujets climatiques prennent aujourd'hui une place croissante dans les échanges internes et dans les réflexions de gouvernance. Chez Babolat, ces enjeux sont suivis au plus haut niveau de l'entreprise au sein





d'un CSR Desk, instance de pilotage transverse qui se réunit environ toutes les six semaines et assure un reporting pluriannuel auprès du Comité de Surveillance, afin de garantir l'alignement, le portage et l'inscription de ces

sujets
dans le temps
long.

Sur le plan culturel, l'enjeu n'est pas seulement de partager un cap commun, mais de parvenir à décliner et traduire ces enjeux de manière opérationnelle au sein des différents métiers - qu'il s'agisse de l'informatique, de la logistique, de la production ou des fonctions support. Cela implique d'adapter les éléments de langage, les outils et les repères, afin que chaque équipe puisse comprendre les enjeux climatiques à son niveau, identifier ses leviers d'action et s'approprier la démarche dans son quotidien. L'objectif est partagé, mais les modalités de mise en oeuvre sont nécessairement plurielles, condition essentielle pour favoriser l'adhésion, faire émerger des relais internes et construire, dans la durée, une culture commune autour de ces sujets.

Selon vous, comment le métier de la Qualité va-t-il évoluer dans les prochaines années sous l'effet du climat ? Quelles opportunités cette transformation peut-elle créer ?

Le métier de la Qualité pourrait évoluer vers un rôle encore plus transversal, à l'interface entre performance, risques et durabilité. Cette transformation ouvre des opportunités en matière de montée en compétences et de dialogue entre fonctions.

Quels conseils donneriez-vous aux professionnels de la Qualité pour se préparer ?

Pour se préparer à ces évolutions, les professionnels de la Qualité peuvent s'inscrire dans une démarche d'apprentissage continu, cultiver une posture d'ouverture et de dialogue, et s'appuyer sur l'existant

afin de ne pas prendre le risque de « tout réinventer ». L'enjeu est moins de devenir expert du climat que de savoir créer les conditions de compréhension, d'appropriation et d'action au sein des organisations, en tenant compte de leur contexte, de leur culture et de leur rythme de transformation. Dans cette dynamique, le travail étroit avec les directions RSE apparaît comme un levier clé, permettant de croiser les expertises, d'aligner les démarches et de renforcer la cohérence entre exigences normatives, enjeux environnementaux et réalités opérationnelles.

Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?

Plus largement, le changement climatique n'est plus une perspective lointaine : il constitue déjà une réalité tangible pour de nombreux secteurs, y compris celui du sport. L'augmentation moyenne des températures mondiales, désormais supérieure à +1°C

par rapport à l'ère préindustrielle, s'accompagne d'une multiplication des épisodes de chaleur extrême, avec des impacts observables sur les conditions de pratique sportive, la santé des joueurs, l'utilisation des infrastructures et l'organisation des événements. Ces évolutions nous invitent à élargir notre lecture des risques et des opportunités, au-delà du seul fonctionnement interne, afin d'intégrer ces facteurs dans une approche plus globale de résilience et d'adaptation.

Dans ce contexte, l'enjeu n'est pas d'atteindre une forme de perfection, mais de progresser, d'expérimenter

et d'agir avec pragmatisme, en acceptant que la transformation se fasse par étapes. La lutte contre le réchauffement climatique et l'adaptation à ses effets constituent des défis collectifs : aucune organisation ne pourra y répondre seule.

Chez Babolat VS, maison engagée depuis 150 ans aux côtés du jeu, nous sommes convaincus que c'est en croisant les regards, en partageant les expériences et en s'inscrivant dans des dynamiques de coopération que des réponses durables pourront émerger.



► éclairage

Transformation climatique : piloter le changement avec méthode... et humanité

Par Fabien GENETIER - Consultant, ValeurSens (équipe COM-HOM)

► Entreprise adhérente de l'AFQP AuRA



Le changement climatique n'est plus un sujet périphérique ni un simple chapitre RSE. Il constitue désormais un enjeu structurant de la performance globale et durable, au sens plein de la Nouvelle Qualité : globale, collaborative, pragmatique et innovante. Il s'invite désormais au cœur des systèmes de

management, jusqu'à s'inscrire explicitement dans de nombreuses normes, dont l'ISO 9001. Pour beaucoup d'entreprises, cette évolution agit comme un révélateur : elle interroge la stratégie, les pratiques opérationnelles... et surtout la capacité collective à se transformer.

Car derrière l'amendement climatique, il n'y a pas qu'une exigence normative supplémentaire. Il y a un changement de paradigme. Et comme tout changement structurant, il ne se décrète pas : il se conduit.

DU FACTEUR EXTERNE À L'ENJEU STRATÉGIQUE

Longtemps, le climat a été traité comme un facteur externe parmi d'autres : une contrainte réglementaire, un risque à surveiller, parfois un sujet porté par quelques convaincus. L'amendement climatique change la donne. Il demande aux organisations de reconnaître explicitement l'impact du climat sur leur

performance globale et durable, et d'y répondre de manière structurée.

Concrètement, cela signifie intégrer le climat dans l'analyse de contexte (au sens de l'ISO 9001), la compréhension des parties intéressées, la gestion des risques et opportunités, les choix d'investissements et les priorités opérationnelles. Autrement dit : passer d'un discours d'intention à un pilotage réel.

Cette bascule est loin d'être triviale. Elle touche aux modèles économiques, aux habitudes de travail, aux arbitrages de court terme. Elle met parfois en tension performance économique immédiate et responsabilité à long terme. Bref, elle appelle une transformation en profondeur.

LA TRANSFORMATION CLIMATIQUE : UN CHANGEMENT AVANT TOUT HUMAIN

Dans les entreprises que nous accompagnons chez ValeurSens, adhérent de l'AFQP Auvergne-Rhône-Alpes et engagé aux côtés de France Qualité, un constat revient systématiquement : le frein principal n'est ni technique ni méthodologique. Il est humain et organisationnel.

Les questions sont récurrentes :

- Par où commencer sans désorganiser l'existant ?
- Comment éviter que le sujet climat ne soit vécu comme une contrainte de plus ?
- Comment embarquer les équipes terrain, déjà très sollicitées ?

C'est ici que la conduite du changement prend tout son sens. Le climat n'est pas qu'un sujet d'experts ou de directions QSE. C'est un sujet transverse, qui nécessite compréhension partagée, sens donné et appropriation progressive.

Un principe clé guide notre approche : on ne transforme durablement que ce que les équipes comprennent, expérimentent et améliorent elles-mêmes.

LEAN ET EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE : DES ALLIÉS NATURELS DU CLIMAT

Contrairement à une idée reçue, performance opérationnelle et enjeux climatiques ne sont pas antagonistes. Bien au contraire.

Les fondamentaux du Lean management - réduction des gaspillages, optimisation des flux, recherche du juste nécessaire, résolution structurée des problèmes - convergent naturellement avec les objectifs climatiques et avec la vision portée par France Qualité d'une performance à la fois économique, sociale et environnementale. Moins de pertes matière, moins d'énergie consommée inutilement, moins de transports superflus : c'est à la fois bon pour la planète et pour la performance.

À condition toutefois de ne pas réduire le Lean à une boîte à outils. Le Lean est avant tout un système de management qui développe la capacité des équipes à voir les problèmes, à les traiter ensemble et à

progresser en continu.

Dans le contexte climatique, cela se traduit par des démarches très concrètes :

- cartographier les processus en intégrant les impacts environnementaux,
- rendre visibles les consommations et les irritants,
- traiter les causes racines plutôt que les symptômes,

- piloter par des indicateurs simples, compris et partagés.

Le climat devient alors un sujet opérationnel, ancré dans le réel, et non un concept abstrait.

« L'amendement climatique n'est ni une mode ni une simple exigence normative. C'est une invitation à revisiter nos modèles de performance et nos façons de travailler ensemble. »

GOVERNANCE, MANAGEMENT ET EXEMPLARITÉ

Aucune transformation ne tient sans un engagement clair de la gouvernance. L'amendement climatique renforce d'ailleurs le rôle stratégique de la fonction Qualité, appelée à faire le lien entre vision, pilotage et réalités opérationnelles, conformément

aux orientations défendues par France Qualité. L'amendement climatique interroge directement le rôle des dirigeants et des managers : quelle priorité réelle est donnée au sujet ? quels arbitrages sont assumés ? quels signaux sont envoyés au quotidien ?

Les managers de proximité jouent ici un rôle déterminant. Ce sont eux qui traduisent les orientations stratégiques en pratiques concrètes. Ce sont eux qui peuvent créer un climat de confiance,



où les équipes osent questionner l'existant, proposer des améliorations, signaler des incohérences.

Former et accompagner ces managers est donc un levier majeur. Non pas pour en faire des experts du climat, mais pour leur donner des clés de posture, de communication et d'animation collective.

INTELLIGENCE COLLECTIVE ET COMMUNICATION : ACCÉLÉRATEURS DE TRANSFORMATION

Face à un enjeu aussi systémique que le climat, aucune solution toute faite ne s'impose. Les démarches promues par France Qualité - participation, co-construction, partage des retours d'expérience - prennent ici tout leur sens. Les réponses pertinentes émergent souvent du terrain, là où les contraintes et les opportunités sont réellement vécues.

Les démarches d'intelligence collective - ateliers participatifs, groupes de résolution de problèmes, retours d'expérience croisés - permettent de transformer une contrainte perçue en projet partagé. Elles favorisent l'appropriation, l'engagement et la créativité.

Encore faut-il une communication claire et honnête. Dire ce que l'on sait, dire ce que l'on ne sait pas encore, expliquer les choix, reconnaître les tensions. La crédibilité de la démarche climat se joue autant dans la cohérence des actes que dans la qualité du dialogue.

EN CONCLUSION : FAIRE DU CLIMAT UN LEVIER DE PROGRÈS

L'amendement climatique n'est ni une mode ni une simple exigence normative. C'est une invitation à revisiter nos modèles de performance et nos façons de travailler ensemble.

Les entreprises qui sauront aborder ce sujet avec méthode, pragmatisme et humanité en feront un véritable levier de transformation durable. Celles qui l'aborderont uniquement sous l'angle de la conformité risquent, au mieux, de passer à côté de sa valeur.

Au sein du COM-HOM nous sommes convaincus que la transformation climatique réussie est celle qui conjugue performance opérationnelle, engagement humain et sens partagé. Une transformation qui, finalement, fait grandir l'entreprise autant qu'elle la rend plus responsable.





►témoignage

Groupe emeis, une transition naturelle

Propos recueillis auprès de Muriel BARNÉOUD, EVP Qualité et RSE du Groupe emeis, Administratrice de France Qualité, par France Qualité



Quel est votre parcours et votre rôle au sein du Groupe emeis ?

Je pilote les sujets de Qualité et RSE depuis près de 10 ans maintenant, d'abord au sein du Groupe La Poste et depuis plus de 2 ans au sein du Comex d'emeis.

Les enjeux de ce poste sont doubles : d'une part, le domaine Qualité qui s'ancre dans un corpus réglementaire très fort s'efforce, tout en maintenant le respect absolu des process, d'introduire une approche « centrée patient » ; d'autre part les enjeux de la RSE, qui combinent une forte prégnance sociétale et une gestion économe des ressources de la planète dans un contexte financier chahuté. Toute la réussite de ces défis repose sur la pertinence de leur impact pour une bonne intégration dans le quotidien des 1000 établissements que gère le Groupe en Europe, des défis identiques RSE et Qualité...

Que savez-vous et comprenez-vous de l'amendement climatique ?

Je découvre cet amendement grâce à France Qualité. Ses principaux enjeux sont ceux de l'identification de la pertinence des thématiques retenues, enjeux classiques en matière de climat. Nous sommes désormais dans l'ère anthropocène et il est aujourd'hui impossible de parler de la performance de l'entreprise

au seul titre de sa performance économique. Il s'agit bien de performance globale face à la finitude des ressources de la planète. Le système Qualité d'une organisation est un garant de sa performance... impensable dans ces conditions qu'il n'intègre pas sa performance globale. Compte tenu des attentes des parties prenantes le sujet est effectivement urgent.

Quel est votre ressenti ? Y a-t-il des points qui vous inquiètent, vous rassurent ou qui vous semblent prometteurs ?

Les enjeux en matière d'intégration des sujets climatiques ou RSE sont les mêmes que pour la Qualité : intégration "naturelle" et intimité avec la gestion de l'entreprise et sa gouvernance à tous les niveaux de l'organisation, compréhension de l'ensemble des parties prenantes, et pas une lourdeur réglementaire supplémentaire...

Les compétences démontrées par les équipes Qualité sur cette intégration les prédisposent pour relever ces défis et l'amendement qui parle de matérialité des enjeux est une approche pertinente pour identifier cette intimité indispensable avec le métier et le modèle d'affaires de l'organisation.

L'intégration des démarches Qualité et RSE est une bonne nouvelle d'alignement et de simplicité ainsi que d'efficacité pour une entreprise ! Et prometteuse pour l'ensemble du monde économique et de la société.

« Les enjeux en matière d'intégration des sujets climatiques ou RSE sont les mêmes que pour la Qualité. »

En quoi cet amendement pourrait-il transformer vos pratiques quotidiennes ? Avez-vous déjà observé des changements dans votre organisation liés à cette transition ?

Impossible de parler Qualité aujourd'hui sans parler d'une gestion efficace des ressources d'une part, et sans introduire une relation forte des organisations avec leurs écosystèmes d'autre part. La Qualité est une clef de la performance de l'entreprise, c e t t e



performance est désormais globale, couvrant non plus seulement les enjeux financiers mais les enjeux sociétaux d'une organisation. Toute la difficulté porte sur la pertinence des sujets et mesures choisis. C'est en ce sens que l'amendement, qui pose la question de la pertinence des thématiques retenues pour l'organisation, est une bonne approche. Il est en ce sens très proche de la démarche de matérialité définie par la CSRD, ce qui est juste et rassurant !

Les référentiels RSE sont abondants, le sujet est celui de leur bonne intégration au sein des référentiels Qualité plutôt que de nouvelles définitions... Le pilotage RSE et Qualité conjointement est sans aucun doute un élément puissant et efficace de l'organisation. La transition climatique et sociétale est un sujet désormais partagé par beaucoup de parties prenantes de l'entreprise, salariés, actionnaires, financeurs, clients... et devoir rendre compte de son impact est devenu une pratique régulière, induisant d'une manière très pratique et opérationnelle des choix d'investissement, de partenaires, de plans d'action...

Quelles seraient, selon vous, les meilleures stratégies pour mener à bien cette transition dans les organisations ? De quels types d'outils, de formations ou de ressources auriez-vous besoin pour accompagner ces changements ?

En matière climatique en Europe, les réglementations et formations sont abondantes et la CSRD a particulièrement contribué à harmoniser les approches, nous n'avons pas de besoin particulier. Les principaux obstacles à franchir portent sur la capacité à introduire les enjeux climat avec les bons indicateurs et éléments de mesure, ainsi que la bonne fréquence, au plus près des lieux de maîtrise du sujet, le niveau national pour les achats et les clauses RSE, les sites pour la gestion de l'énergie, etc... Le juste

alignement des responsabilités et la simplicité des mesures sont des éléments clefs de la transition dans les organisations.

Comment percevez-vous l'engagement de votre direction sur les questions climatiques ? Comment les équipes réagissent-elles à ces nouvelles orientations ?

En tant qu'entreprise cotée, emeis a fait partie de la première vague de mise en place de la CSRD, elle a donc dû produire son premier rapport de durabilité, soumis au Conseil d'Administration, pour son exercice 2024. Les sujets RSE sont suivis par un comité ad hoc du Conseil d'Administration, son Comité Ethique, Qualité et RSE. Les questions climatiques font l'objet d'un reporting semestriel en comité de direction.

De par la nature même de l'activité du Groupe, le sujet de la relation des sites à leurs écosystèmes locaux, et à la Nature en particulier comme partenaire du soin, est extrêmement vivace. La question de la préservation des ressources au sens large, énergie, eau, nourriture, a un écho certain auprès de l'ensemble de la communauté des soignants. Tout l'enjeu est d'éviter que ces orientations apparaissent comme « nouvelles » ou « en plus » des contraintes réglementaires, mais bien plutôt comme naturelles et logiques dans le quotidien de la gestion. Leur congruence avec le respect de tout le Vivant est une clef essentielle d'acceptation.

Selon vous, comment le métier de la Qualité va-t-il évoluer dans les prochaines années sous l'effet du climat ? Quelles opportunités cette transformation peut-elle créer ?

La Qualité est une clef de la performance de l'entreprise, cette performance est désormais globale, couvrant non plus seulement les enjeux financiers mais les enjeux sociétaux d'une organisation ; cette dimension est à intégrer fort logiquement dans le métier Qualité.

Au-delà de l'évidence, intégrer cette transformation est un moyen complémentaire et passionnant de traduire l'écosystème dans lequel s'inscrit le management de l'entreprise : son efficacité, sa finalité même ne se limitent pas à ses propres limites, c'est ce que traduit cette transformation fondamentalement.

Les professionnels de la Qualité doivent s'y engager avec enthousiasme et s'appuyer sur leur connaissance fine des systèmes de l'entreprise pour relever les défis de cette intégration, nul doute que leur formation les y a largement préparés.





EXCLUSIVITÉ ADHÉRENTS

Revue Echanges
Livres blancs
Replays

...

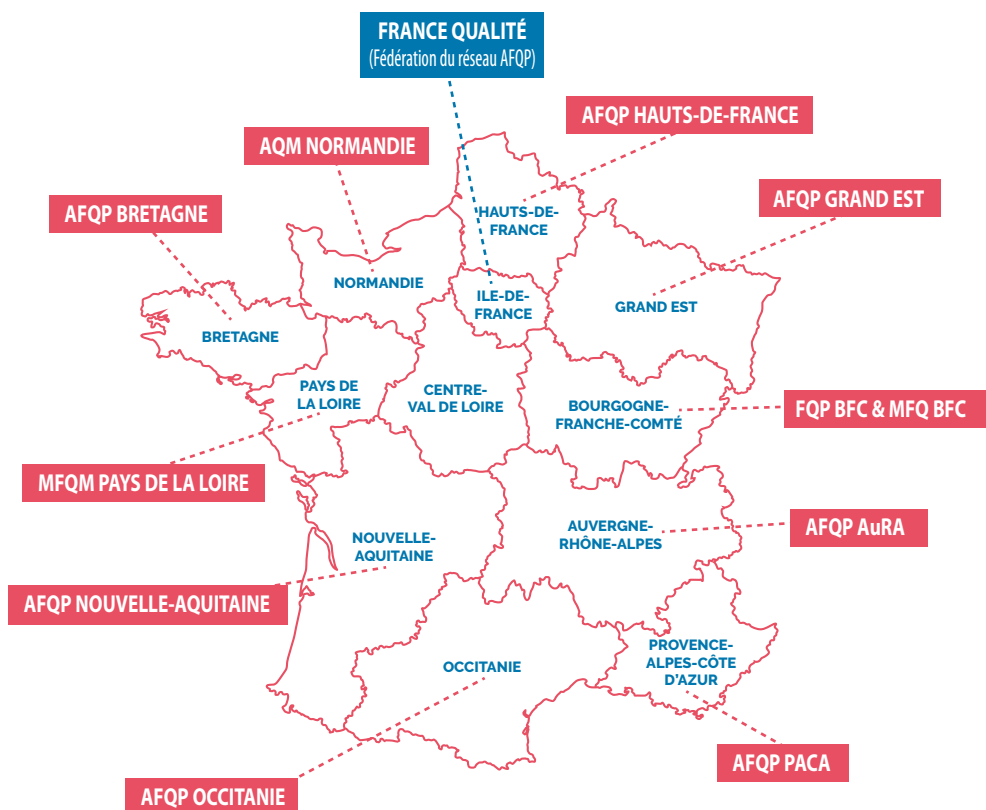


Seuls les membres du réseau France Qualité ont accès à l'intégralité des productions de l'association.

J'en profite



REJOIGNEZ LE RÉSEAU FRANCE QUALITÉ



RETROUVEZ LES COORDONNÉES DES ASSOCIATIONS RÉGIONALES SUR :
www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp

in f t y