

# échanges

N°67

la performance en revue

**DOSSIER**  
LES JEUNES GÉNÉRATIONS  
ET LA QUALITÉ



## GRAND TÉMOIN

ROMAIN TROUBLÉ,  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA FONDATION TARA OCÉAN

## REVUE DE PRESSE

LA GESTION DE LA QUALITÉ SOUS LE SIGNE  
DU CHANGEMENT CULTUREL



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



**Par Ali BENALI**

Responsable du Pôle Jeunes générations

## Ne réfléchissez pas aux opportunités, saisissez-les...

Cette devise, vous la connaissez. Elle circule sur vos feeds, inspire vos ambitions, colle à une génération qui vit à l'heure de l'instantané, l'action, la vitesse.

Mais arrêtons-nous quelques instants.

La quantité d'informations disponible n'a jamais été aussi abondante. A travers les outils digitaux, les algorithmes, cette abondance crée l'opportunité, mais nécessite le temps de l'analyse, et exige la réflexion. Afin de ne pas prendre pour « vérité » ce que l'on pense être. Autrement, cette conviction s'installe, sans jamais être remise en cause. Et la confiance excessive dans certains outils - l'IA en tête - peut pousser à accepter des réponses, parfois de simples opinions, comme des faits établis.

Attention à vos angles morts...

C'est là que votre métier entre en scène. Non pas comme une contrainte, mais comme une posture, qui intègre la dimension humaine à l'équation.

Le métier de qualicien, tel qu'il sera présenté dans les différents témoignages, démontre ce paradoxe : dans un monde qui va vite, vous êtes ceux qui vont au plus juste. Ces différents témoignages sont au cœur de la dynamique du Pôle Jeunes générations de France Qualité, ils incarnent l'exigence, le doute, et l'engagement.

Alors oui, saisissez les opportunités. Mais avec l'œil du qualicien.

Bonne lecture !

## échanges

Éditée par : France Qualité • AFQP -- ISSN 2679-6600

Directeur de la publication : Pierre GIRAULT -- Coordinateur : Michel CAM

Comité de rédaction / lecture : Ali BENALI, Dominique BINTHA, Laurence CHAVANON, Pierre GIRAULT, Lise HARRIBEY, Patrick MONGILLON, Valérie ROBIN

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)

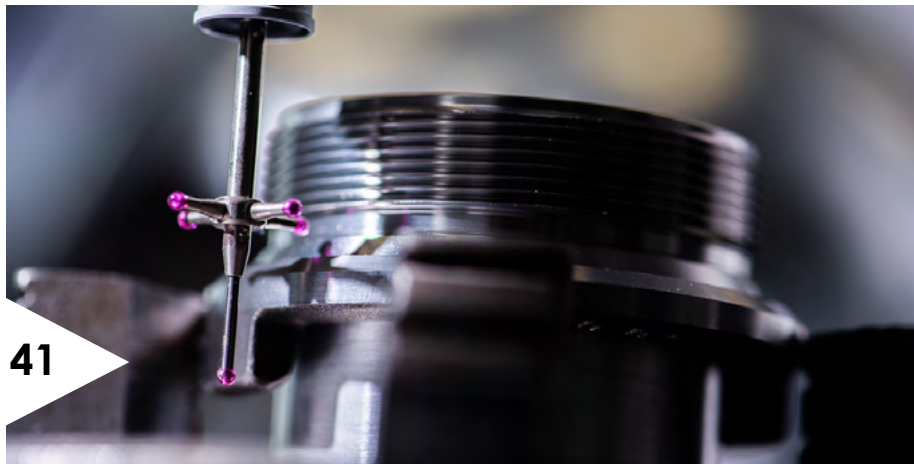


F R A N C E  
Q U A L I T É

# ► sommaire



16



41



7

## 5 LE DOSSIER JEUNES GÉNÉRATIONS ET QUALITÉ

### ÉDITO

2- NE RÉFLÉCHISSEZ PAS AUX OPPORTUNITÉS, SAISISSEZ-LES...

### CONTEXTE

6- LES JEUNES : NOTRE PRIORITÉ !

### EXPERTISE

6- LES JEUNES EN ENTREPRISE : ARRÊTONS DE LES SUBIR, APPRENONS À LES RECRUTER

### TÉMOIGNAGES

11- DU GÉNIE INDUSTRIEL À LA QUALITÉ, UN MÉTIER PASSION

20- LE GROUPE RENFORT MISE SUR L'ALTERNANCE

24- VIVRE LA QUALITÉ AU QATAR

36- LA QUALITÉ : UN MÉTIER TRANSVERSAL ET EN CONSTANTE ÉVOLUTION

38- LES JEUNES, ACCÉLÉRATEURS DE TRANSFORMATION POUR OCEA

41 - CO-CONSTRUIRE LA QUALITÉ INTÉGRÉE CHEZ SAMSON RÉGULATION S.A.S

### ENSEIGNEMENT

16- ESQSE LYON : DES MÉTIERS D'AVENIR

33- L'IUT LUMIÈRE - LYON 2 : PRÉPARER À LA TRANSVERSALITÉ

44- L'ISARA : FORMER DES INGÉNIEURS PORTEURS DE SENS

### INITIATIVE

26- ALLEMAGNE : LA QUALITÉ EST AU CŒUR DE TOUTE RÉUSSITE

## 21 GRAND TÉMOIN

ROMAIN TROUBLÉ, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA FONDATION TARA OCÉAN

## 46 REVUE DE PRESSE

LA GESTION DE LA QUALITÉ SOUS LE SIGNE DU CHANGEMENT CULTUREL

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



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



FRANCE  
QUALITÉ



**DOSSIER :**  
**Jeunes générations et Qualité**

## ► contexte

# Les jeunes : notre priorité !

Par Pierre GIRAULT, Président de France Qualité

*S'agissant des questionnements ou thématiques évoqués dans ce numéro de votre revue Échanges, France Qualité apporte des réponses, exprime sa position... Pierre GIRAULT, Président, vous en donne la teneur.*



### STRATÉGIE DE L'ORGANISATION ?

France Qualité retient comme axe stratégique numéro un de sa feuille de route 2025-2027, la nécessaire préparation des managers Qualité du futur. D'où des rapprochements avec plusieurs établis-

sements d'enseignement supérieur désormais partenaires, nombre d'engagements de représentants de l'association dans l'animation de conférences voire l'ajustement du contenu de cursus, un lancement d'études centrées sur l'identification de besoins ou d'attentes, le déploiement d'outils pédagogiques - podcasts ou publications - utiles au quotidien. En région et au niveau national, le réseau s'attache aussi à favoriser la mise en relation des entreprises adhérentes, des enseignants concernés, des étudiants volontaires. Les jeunes d'aujourd'hui sont les professionnels de demain : à nous donc de les accompagner au mieux !

### MODES DE CONTACTS AVEC LES JEUNES ?

Un Pôle Jeunes générations est en place au sein de France Qualité. Il permet de développer les liens entre les étudiants, diplômés ou non, les embauchés, récents ou non, en particulier via les médias sociaux

(plus de 300 acteurs à date) ; d'insérer dans les supports de communication et Livres blancs de l'association les points de vue de "la relève" ; de faciliter les partages d'expériences avec des aînés... porteurs d'éclairages transposables, concrets. Ce Pôle organise également des événements, conçus "par les jeunes et pour les jeunes", dont celui qui vient de rassembler le 25 mars 250 participants - voilà un rendez-vous faisant maintenant partie du calendrier annuel de référence. Tout cela est animé par une équipe composée notamment d'Ali Benali et de Dominique Bintha, membres en outre du Bureau Exécutif national.

### PERCEPTION DE LA QUALITÉ PAR LES NOUVELLES GÉNÉRATIONS ?

À l'usage, on se rend compte que les générations montantes s'approprient naturellement la Nouvelle Qualité et nous invitent à davantage d'innovation. Je considère que c'est un encouragement, un aiguillon, pour la totalité de l'organisation. Oui, les 20-30 ans font le lien entre les démarches de progrès, la transition écologique, la qualité de vie et des conditions de travail ; simplement, ils appellent par ailleurs à des pratiques renouvelées, ouvertes, attractives, en matière d'utilisation du digital, d'accès à des approches collectives/collaboratives sources de dynamique positive, d'autonomie dans les postes occupés, d'essor d'un dialogue décomplexé avec la hiérarchie. Pour eux, la confiance constitue une valeur-clé, fondement essentiel afin par exemple de concilier intelligence artificielle et relations humaines.



©Adobe Stock

## ORIGINES, COMPÉTENCES, PRATIQUES DES MANAGERS DE LA FONCTION ?

Quantitativement, l'emploi au sein de la fonction est en croissance depuis quatre ans, et on préfigure un renforcement de cette tendance durant les prochaines années, au regard de la pyramide des âges. Rappelons que les créations ou extensions d'équipes dans des secteurs d'activité comme la Santé, l'Informatique, les Services compensent largement les réductions d'effectifs propres à des Groupes industriels. S'agissant des origines, compétences des embauchés, trois constats transparaissent : la proportion de diplômés en Master-Mastère spécialisé QSE, HSE, augmente ; la promotion interne et/ou les reconversions professionnelles représentent un vrai complément dans les entreprises de taille moyenne, grande ; les aptitudes dites "soft skills" [capacité d'écoute / de fédération / de conseil] s'avèrent très recherchées.

## ATTRACTIVITÉ DU MÉTIER ?

Bien entendu, le fait que la Qualité se révèle de moins en moins associée à la rédaction de procédures lourdes ainsi qu'à la réalisation de contrôles pesants, change l'image du métier. Mais d'autres mouvements assurent une bonification de l'intérêt pour les postes d'entrée ou de progression dans la filière, tels la valorisation de la transversalité des missions, les regroupements avec

les domaines de maîtrise des risques, l'intégration de la RSE, le développement des synergies aux plans de la vision stratégique, de la dimension managériale. Gageons que le repositionnement croissant du Leader Qualité en tant que membre du Comité de Direction, le regain d'importance accordée à l'amélioration continue de la satisfaction des clients et autres parties prenantes, aident à consolider l'attractivité de la filière au sein des organismes publics et privés.

« Les générations montantes s'approprient naturellement la Nouvelle Qualité et nous invitent à davantage d'innovation. »

## FUTUR / PERSPECTIVES ?

Y compris à moyen terme, les perspectives sont favorables. Zoom sur quelques-unes d'entre elles : le rattachement récurrent de la Cybersécurité à notre fonction, laisse augurer l'intégration future de l'ensemble des domaines de prévention des risques ; l'utilisation massive du mot Qualité dans les messages publicitaires et promotionnels, en même temps que le recours mieux compris aux approches processus, semblent conforter la structuration, la déclinaison d'un dispositif collectif, systémique, orienté service et résultat ; les apports de l'intergénérationnel, du mentoring, doivent fortifier la transmission du savoir, l'ouverture vers l'avenir ; la nécessité de mise en œuvre de projets majeurs pour le pays {réindustrialisation - diminution du déficit du commerce extérieur} va induire forcément des besoins d'usage de méthodes et d'outils adaptés.

## ► expertise

# Les jeunes en entreprise : arrêtons de les subir, apprenons à les recruter.

Par Alice LEGRENZI, Consultante en recrutement indépendante, fondatrice de BIM Conseil & Recrutement

► Entreprise adhérente de l'AFQP AuRA



**Après 22 ans en entreprise, Alice LEGRENZI accompagne aujourd'hui les dirigeants et managers de PME dans leurs recrutements avec une approche humaine et directe. Sa conviction : bien recruter, c'est mieux diriger.**

Je ne vais pas faire un cours magistral sur la génération Z. Les grandes théories sur « les jeunes d'aujourd'hui » m'ont toujours laissée un peu sceptique. Sur le terrain, chaque recrutement est une histoire différente.

Ce que je veux partager, c'est ce que j'observe depuis des années, au plus près des dirigeants de TPE et de PME que j'accompagne dans leurs recrutements. Des patrons qui font tourner des boîtes de 20, 40, 80 personnes. Des managers qui se retrouvent souvent seuls face à un dossier de candidatures, sans service RH, sans méthode claire, et avec une pression du quotidien qui laisse peu de place à la réflexion.

Parmi leurs galères récurrentes ? Recruter des jeunes. Les faire rester. Comprendre ce qu'ils veulent. Dans le secteur QSE en particulier (Qualité, Sécurité, Environnement), cette tension est encore plus marquée. Les profils formés sont rares, les enjeux

réglementaires et RSE s'accroissent, et la concurrence pour attirer les bons candidats est réelle, y compris face à des structures bien mieux dotées en marque employeur.

« Je fais tout pour eux, et ils partent quand même. » Cette phrase, je l'entends régulièrement.

Sans détour, mais avec bienveillance, je veux exprimer mon retour d'expériences. À mon sens, le problème n'est pas toujours là où on le croit.

### CE QUE L'ON CROIT SAVOIR DES JEUNES ET CE QUE L'ON RATE

Première chose que l'on entend souvent : « Les jeunes ne veulent pas travailler ». Je vais un peu être directe : c'est faux. Ce qu'ils ne veulent pas, c'est travailler sans savoir pourquoi, et la nuance est énorme. Un jeune qui intègre une entreprise arrive avec de l'énergie, de la curiosité, une vraie envie de contribuer. Mais il arrive aussi avec des questions que les générations précédentes se posaient moins ouvertement : à quoi je sers ici ? Est-ce que mon travail a du sens ? Est-ce que j'évolue, ou je piétine ?

Les chiffres confirment ce que je vois au quotidien : **94 % des futurs diplômés considèrent le travail comme un vecteur d'épanouissement personnel** (JobTeaser / EDHEC, 2025). Et **70 % des Gen Z estiment que leur travail doit être utile à la société**

(CESI, IPSOS 2024). C'est une génération qui a grandi avec la crise climatique, le COVID, la précarité de l'emploi. Ils veulent que leur énergie aille vers quelque chose qui compte.

Est-ce que ça change la donne pour les dirigeants de PME ? Oui. Mais peut-être pas de la façon dont on l'imagine.

Attirer un bon jeune profil, c'est d'abord savoir se vendre. Plus de la moitié des candidats de moins de 30 ans se renseignent sur l'entreprise avant même de

édiger leur candidature. Glassdoor, LinkedIn, e-réputation, avis d'anciens collaborateurs : rien ne leur échappe. Si votre marque employeur est floue ou absente, vous avez déjà perdu une partie de la course.

### LE VRAI PROBLÈME, C'EST RAREMENT LE JEUNE

Ce que je vois souvent : un dirigeant recrute. Il cherche le profil parfait, celui qui va s'adapter, apprendre vite, et ne pas poser trop de questions les premiers mois. Il embauche. Ça commence bien. Et puis, à la troisième ou quatrième semaine, quelque chose se grippe. Personne n'arrive à mettre le doigt sur le vrai problème.

Lorsque je creuse avec le jeune collaborateur, il ne sait pas vraiment ce qu'on attend de lui. Il n'ose pas demander. Son manager est débordé. Personne ne lui a expliqué comment les choses fonctionnent, les non-dits, les règles, la culture entreprise. Il se sent seul. Il déclenche des peurs, des angoisses (qu'il connaît déjà par cœur). Et un matin, il envoie un mail pour dire qu'il a trouvé autre chose.

Ce scénario, il se joue en boucle. Et les chiffres sont énormes : **46 % des CDI de moins de 24 ans sont rompus dans la première année** (donnée DARES 2015 qui reste la référence citée par l'ensemble des acteurs RH, et que rien n'est venu contredire depuis.). Soit près d'un jeune recruté sur deux. Ce n'est pas anodin. Et le coût d'un recrutement raté peut aller entre 20 000 et 150 000 € selon le poste.

**« Ce regard neuf a une valeur. Encore faut-il créer les conditions pour qu'il s'exprime. Et ça, c'est du management. »**

*« Un recrutement raté, ce n'est pas juste du temps perdu. C'est de l'énergie, de l'argent, et par la même occasion une équipe complète déstabilisée. »*

Mais voilà ce que j'essaie de faire comprendre aux dirigeants que j'accompagne : ces départs ne sont pas une fatalité. Ils sont presque toujours le symptôme d'un problème en amont dans la façon de recruter, ou dans la façon d'accueillir.

### CE QUE LES JEUNES APPORTENT (ET QUE L'ON N'EXPLOITE PAS ASSEZ)

Ce que j'observe chez les dirigeants qui réussissent à recruter et garder de jeunes collaborateurs : ils ont arrêté de voir ça comme un risque, et commencent à les voir comme une véritable ressource.

Dans les métiers QSE, c'est encore plus flagrant. Un jeune diplômé formé aux dernières normes ISO, aux démarches RSE, aux outils de digitalisation des systèmes de management, c'est une vraie valeur ajoutée pour une PME qui peine à suivre le rythme des évolutions réglementaires. Ces jeunes arrivent avec un regard neuf sur la sécurité, l'environnement, la Qualité. Pas pour tout révolutionner du jour au lendemain. Mais pour apporter une énergie et une actualisation des pratiques que l'expérience seule ne suffit plus à garantir.

Ce regard neuf a une valeur. Encore faut-il créer les conditions pour qu'il s'exprime. Et ça, c'est du management.

*« Un jeune ne s'intègre pas malgré son employeur. Il s'intègre grâce à lui. »*

### CE QUE JE CONSEILLE CONCRÈTEMENT

Après plusieurs années à observer et accompagner des recrutements, les facteurs de succès sont constants. Les voici :

> **Définissez le poste avant de chercher le candidat.** Une fiche de poste vague attire des candidats vagues. Si vous ne savez pas exactement ce que vous attendez dans les 90 premiers jours, le jeune non plus.

> **Soignez votre image avant même le premier entretien.** 98 % des moins de 30 ans se renseignent sur une entreprise avant de postuler (Michael Page). Votre page LinkedIn, les avis Glassdoor, ce que disent vos anciens collaborateurs : tout ça compte. La transparence n'est plus un bonus, c'est un filtre qui attire les bons profils. L'objectif n'est pas de faire plaisir à tout le monde, mais à ceux qui vous conviendront réellement.

> **Traitez l'intégration comme un projet à part entière.** Un plan sur les 30 à 90 premiers jours. Des

points réguliers. Un référent identifié. Ce n'est pas du maternage, c'est de l'efficacité. Un salarié bien accueilli devient opérationnel deux à trois fois plus vite. Et vous vous offrez le luxe de le voir rester.

> **Donnez du sens, pas juste des tâches.** Le "pourquoi" avant le "comment". Pourquoi ce projet est important, pourquoi ce poste existe, pourquoi votre entreprise est différente. Les jeunes ne demandent pas à ne pas travailler, ils demandent à comprendre dans quoi ils s'investissent.

> **Évaluez les soft skills autant que les compétences techniques.** Les certifications et diplômes restent importants. En QSE la maîtrise des normes ISO, des référentiels QHSE ou des outils d'audit est un prérequis. Certes. Mais ce qui fait tenir un jeune dans la durée, c'est sa capacité à communiquer, à convaincre des équipes terrain, à vulgariser des sujets complexes. Un responsable QSE qui ne sait pas embarquer les autres, aussi compétent soit-il techniquement, ne fera pas avancer une démarche Qualité. Ce sont ces qualités qu'il faut apprendre à détecter en entretien.

La vraie question, ce n'est pas « *est-ce que les jeunes s'adapteront à mon entreprise ?* ». C'est, « *est-ce que mon entreprise est prête à les accueillir vraiment et comment ?* ».

On se plaint beaucoup des jeunes. De leur manque d'engagement, de leur impatience, de leur besoin constant de sens. Mais on parle moins souvent des entreprises qui n'ont jamais vraiment pris le temps de définir ce qu'elles attendaient, ni de créer les conditions pour que ça fonctionne. C'est une étape importante, au même titre qu'un projet entrepreneurial.

Un jeune qui arrive avec de l'énergie et repart six mois plus tard, ce n'est pas un problème de génération. C'est un signal. Sur le management, sur la culture, sur la façon dont on fait les choses.

Ce que je sais, après plusieurs années sur le terrain : les dirigeants qui réussissent à recruter et garder de jeunes talents ne sont pas ceux qui ont trouvé la perle rare. Ce sont ceux qui ont compris que le talent ne suffit pas. Ce qui fait la différence, c'est ce qu'on en fait et comment on le fait.

Recruter un jeune, c'est accepter un jeu de miroir. Et parfois, ce qu'on y voit mérite qu'on agisse.





... 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)



F R A N C E  
Q U A L I T É

# EXCLUSIVITÉ ADHÉRENTS

Revue Echanges  
Livres blancs  
Replays

...

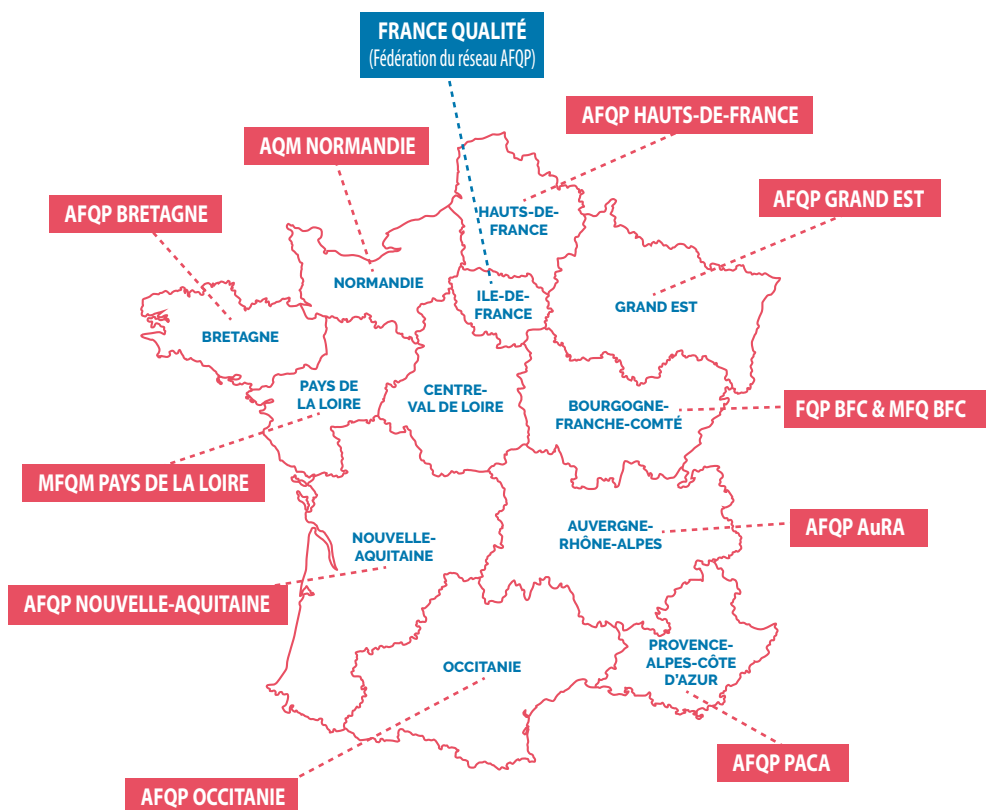


Seuls les membres du réseau France Qualité ont accès à l'intégralité des productions de l'association.

J'en profite



# REJOIGNEZ LE RÉSEAU FRANCE QUALITÉ



RETROUVEZ LES COORDONNÉES DES ASSOCIATIONS RÉGIONALES SUR :  
[www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp](http://www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp)

in f  