

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 - www.qualiteperformance.org

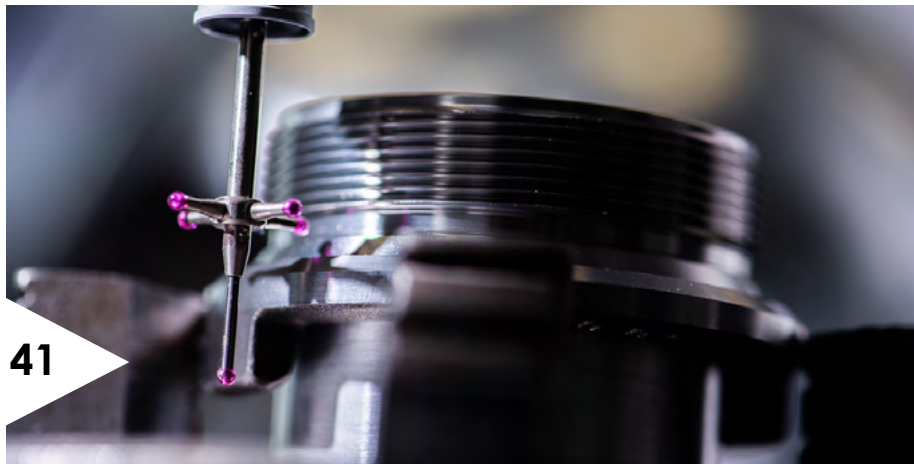


F R A N C E
Q U A L I T É

► 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

46 - AVOIR CONFIANCE EN SES CAPACITÉS

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

50 REVUE DE PRESSE

LA GESTION DE LA QUALITÉ SOUS LE SIGNE DU CHANGEMENT CULTUREL

Poursuivez la lecture sur
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



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.



► témoignage

Du génie industriel à la Qualité, un métier passion

Propos recueillis auprès d'Eudes OBIANG MVE, Ingénieur Assurance Qualité Fabrication à Safran Transmissions Systems par France Qualité
Membre en outre du Pôle Jeunes générations de France Qualité



France Qualité : Pouvez-vous présenter vos formation, diplôme et poste actuel ?

Eudes OBIANG MVE : Dans un premier temps, j'ai obtenu un DUT en Génie Industriel et Maintenance à l'Ecole Polytechnique de Masuku au Gabon. Ensuite, je suis venu

en France pour poursuivre mes études universitaires que j'ai achevées avec l'obtention du Master 2 Génie Industriel parcours Energétique et Matériaux pour l'Ingénieur de l'Université Paris Nanterre puis du Mastère spécialisé Manager de la Qualité de l'ENSAM Paris.

En ce qui concerne mes expériences professionnelles, je suis diplômé depuis trois ans et demi et j'ai d'abord occupé le poste d'Ingénieur Qualité clients et produits chez Motherson (équipementier automobile) pendant près de deux ans. Puis depuis fin 2024, je suis Ingénieur Assurance Qualité Fabrication chez Safran Transmissions Systems qui est une entreprise du secteur de l'aéronautique.

Pourquoi avez-vous choisi de vous orienter vers les métiers de la Qualité / QSE ?

Pendant mon Master en Génie Industriel, j'ai eu l'opportunité de réaliser des stages chez Renault et

Stellantis (ex PSA Peugeot Citroën) en rapport avec la Qualité. Ces expériences m'ont permis d'avoir un goût prononcé pour ce domaine. Ayant développé une appétence pour la Qualité, je voulais donc acquérir cette compétence au travers d'une formation. C'est pourquoi je me suis orienté vers le Mastère spécialisé Manager de la Qualité de l'ENSAM car, avec ce diplôme, j'avais la garantie d'exercer ce métier qui me passionne.

Comment s'est passée votre recherche d'emploi après votre diplôme ?

Rechercher un emploi est un vrai travail. J'ai candidaté via les différents canaux que l'on connaît tous tels que Indeed, LinkedIn et surtout sur les sites des entreprises afin de décrocher un emploi.

Quels étaient vos principaux critères de sélection pour un premier poste ?

Ma recherche d'emploi était axée sur plusieurs critères. D'abord, je voulais rester en Ile-de-France car j'aime bien la région.

Donc, je recherchais uniquement dans cette zone. Ensuite, je voulais vraiment m'épanouir au travail. Ce qui m'amenait à candidater pour les missions en rapport avec la Qualité production ou client. Enfin, les secteurs d'activités qui m'intéressaient le plus étaient l'automobile, l'aéronautique et le luxe mais je ne restais pas fermé à d'autres secteurs.

« Je voulais vraiment m'épanouir au travail. »



©Adobe Stock

Avez-vous trouvé facilement un poste en lien avec votre formation ?

J'ai eu une première proposition d'embauche un mois après ma soutenance mais j'ai renoncé à l'offre car elle ne répondait pas à mes attentes et mes valeurs. Ensuite, dans les trois à quatre mois, j'ai accepté le poste d'Ingénieur Qualité Clients et produits chez Motherson car le secteur d'activité et les missions étaient plutôt en lien avec mes vœux.

Comment avez-vous vécu l'exercice de la négociation salariale en début de carrière ?

J'avais toujours un doute sur la fourchette salariale dans laquelle je pouvais me situer en tant que jeune diplômé de la Qualité. Ce n'est qu'en effectuant des recherches sur le salaire médian d'un Ingénieur Qualité et en réalisant des entretiens que j'ai pu être à l'aise avec la négociation salariale. Dans cet exercice, il faut mettre en avant ce que l'on peut apporter à l'entreprise via des exemples concrets afin de justifier la rémunération que l'on souhaiterait avoir.

Avec le recul, feriez-vous les mêmes choix aujourd'hui ?

Je ne regrette pas le choix de mon orientation dans le domaine de la Qualité car c'est le fruit d'une longue introspection. Avoir un parcours académique technique et scientifique puis une composante en management de la Qualité est beaucoup apprécié par les recruteurs de ce domaine. C'est ainsi que j'ai pu saisir mes opportunités de stage et d'emploi.

Comment décririez-vous votre posture de jeune diplômé lors de vos premiers mois en entreprise ?

En tant que jeune diplômé, les premiers mois ont été consacrés à la découverte de l'entreprise et des autres fonctions avec lesquelles je devais interagir. Ensuite, j'ai débuté par le traitement des sujets simples afin de toucher au produit et comprendre le process de fabrication. Cette période fut également le moment privilégié pour poser des questions afin de connaître l'environnement dans lequel je travaille et de prendre des notes.

En quoi votre posture a-t-elle évolué depuis votre arrivée jusqu'à aujourd'hui ?

Pendant mes premiers mois, je devais m'adapter au process et être supporté dans mes missions car je n'étais pas encore autonome sur certains sujets.

Actuellement, je pilote mes activités avec plus d'aisance et je suis plus à l'aise dans mon environnement de travail. Même si je ne suis pas encore expert, j'ai aujourd'hui gagné en maturité pour former les autres et je prends déjà plus de recul qu'auparavant sur certaines problématiques.

Qu'est-ce qui vous a aidé à vous sentir plus légitime et crédible dans votre rôle Qualité / QSE ?

Ma présence régulière sur le terrain pour écouter les opérationnels, prendre en compte leurs problèmes et les traiter est un véritable atout qui m'a permis de me sentir légitime dans ma fonction de qualiticien. En effet, cela démontre que l'on s'intéresse vraiment au métier et au personnel. Ce qui permet de gagner en confiance et de se sentir crédible.

Quels leviers ont facilité vos interactions avec les équipes métiers ?

En tant qu'Ingénieur Assurance Qualité Fabrication, je travaille en interaction directe avec le service production auquel j'apporte un support. Ensuite, j'interagis également avec les opérationnels lors des rituels quotidiens comme le QRQC (Quick Response Quality Control) ou lors de mes visites journalières sur leurs postes de travail. Puis, suite au pilotage et au traitement des problèmes Qualité, je suis souvent amené à travailler avec une équipe pluridisciplinaire incluant les méthodes, la maintenance, la métrologie, la recherche et développement. Tous ces éléments ont permis de faciliter mes échanges avec les autres services.

Le fait d'être jeune a-t-il parfois été un frein... ou au contraire un atout ?

D'une part, le fait d'être jeune peut être considéré comme un frein car, par manque d'expérience et d'autonomie, on peut passer beaucoup de temps sur un sujet.

D'autre part, un jeune peut apporter un regard neuf pouvant conduire à l'amélioration d'une organisation ou à solutionner une problématique historique. C'est pourquoi, il faut donner la chance au jeune.

Qu'est-ce qui vous a le plus surpris en arrivant sur le terrain par rapport à ce que vous aviez appris en formation ?

Sur le terrain, on est vraiment dans la pratique. La culture de l'entreprise, le facteur humain et les aléas de la production rentrent en jeu. En formation, on acquiert des connaissances théoriques, des outils et méthodes qui, dans certaines organisations ne peuvent pas être déployés et nécessitent d'être adaptés en fonction du milieu dans lequel on exerce.

Quels sont, selon vous, les principaux points de friction dans votre métier aujourd'hui (avec les

managers, les équipes, les clients, les auditeurs...)?

D'abord avec le manager, il peut y avoir des désaccords lorsque celui-ci ne tient pas compte de l'avis de son équipe. Ensuite avec les équipes métiers, le fait d'attribuer la Qualité au service Qualité uniquement est une ouverture aux conflits car la Qualité est l'affaire de tous. Puis avec les clients, le non-respect de leurs exigences, les dates d'engagement fixées et non tenues, l'absence de communication sont des points de friction que l'on peut rencontrer vis-à-vis de ceux-ci.

Avez-vous ressenti une pression particulière liée à la responsabilité Qualité en tant que jeune diplômé ?

En tant que qualiticien, on a la responsabilité de prendre certaines décisions afin de garantir la livraison des produits conformes. A cet effet, nous pouvons être sollicités par la production pour trancher un problème complexe. Cependant, lorsqu'on est jeune diplômé, se trouver dans cette situation peut nous sembler délicat car on n'a pas encore acquis une maturité dans la fonction. C'est ainsi que l'on peut ressentir une sorte de pression.

Quelles "erreurs" ou maladroresses sont fréquentes en début de carrière dans les métiers de la Qualité ?

Les erreurs ou maladroresses fréquentes en début de carrière dans les métiers de la Qualité sont :

- Ne pas s'intéresser au processus de fabrication et aux produits

- Travailler seul dans son coin
- Ne pas aller sur le terrain
- Ne pas aller vers les autres
- Ne pas pratiquer l'écoute active.

Diriez-vous que le droit à l'erreur est réel dans votre environnement de travail ?

On a le droit de se tromper car l'erreur est humaine. Même dans les systèmes très robustes et rigoureux, l'erreur reste inévitable. En revanche, cacher son erreur n'est pas recommandé car cela peut mettre en danger la sécurité des personnes.

Quelle mission ou quel projet vous a le plus stimulé ou rendu fier en début de carrière ?

En début de carrière, lors de ma première expérience, j'avais pour mission d'améliorer la relation avec mes clients dans un contexte tendu. En effet, en cas de réclamations, je m'assurais que les actions

« Ma présence régulière sur le terrain pour écouter les opérationnels, prendre en compte leurs problèmes et les traiter est un véritable atout qui m'a permis de me sentir légitime dans ma fonction de qualiticien. »



de sécurisation étaient réalisées dans les délais et je communiquais régulièrement avec mes clients pour leur faire le point sur les sujets en cours mais aussi pour répondre à leurs différentes sollicitations.

Ensuite, je leur partageais l'analyse causale et les actions mises en place pour éradiquer et prévenir le défaut dans les temps impartis. Puis, à l'issue d'une enquête de satisfaction que je leur avais envoyée, j'étais surpris d'avoir un retour satisfaisant dans les quatre mois qui avaient suivi ma prise de poste et cela m'avait complètement ému.

À l'inverse, avez-vous vécu une expérience particulièrement stressante ou marquante ? Qu'est-ce que cela vous a appris ?

La première fois que je me suis rendu chez un client pour présenter un sujet Qualité a été une occasion marquante car j'étais face à l'inconnu. Cela m'a appris qu'il fallait toujours anticiper les questions du client et y répondre avec des éléments factuels. Un problème Qualité a été détecté chez un client, c'est normal qu'il veuille savoir comment il sera sécurisé par son fournisseur, et à partir de quelle date il recevra des lots conformes.

Avez-vous le sentiment que votre travail a un impact concret dans l'organisation ?

La fabrication des pièces aéronautiques est sujette à plusieurs exigences et réglementations. En tant qu'Ingénieur Assurance Qualité Fabrication, je dois m'assurer que ces pièces sont fabriquées par un personnel habilité. Je dois veiller à ce que les opérationnels connaissent, respectent puis appliquent les standards de production. Je m'assure également qu'ils utilisent bien des outillages adaptés et que les moyens de contrôle mis à leur disposition sont référencés et valides. Toute cette dynamique permet de produire bon du premier coup.

Ensuite, afin d'améliorer la performance qualité de l'atelier de fabrication auquel je suis rattaché, j'identifie et analyse les sources de non-qualité et je pilote les plans d'amélioration. Je participe également à la résolution des problèmes qualité du quotidien et je traite les réclamations internes et externes en m'appuyant sur la méthodologie 8D.

Puis, pour améliorer le niveau de satisfaction de nos clients, je suis amené à évaluer la conformité de mon produit par rapport à leurs exigences. Pour cela, je réalise un plan de prélèvements qualité annuels et je pilote les audits produits.

Enfin, dans l'optique de garantir la maîtrise de la Qualité de mon secteur, je forme et sensibilise le personnel de production aux fondamentaux de la Qualité puis aux procédures et standards clés.

Qu'est-ce qui donne aujourd'hui le plus de sens dans votre métier Qualité / QSE ?

Savoir que la Qualité est une exigence de nos clients et qu'elle occupe une place importante dans mon entreprise au regard des produits que nous fabriquons et de leur utilisation est ce qui donne le plus de sens dans mon métier. En tant que qualicien dans l'aéronautique, j'ai la lourde responsabilité d'assurer la sécurité des passagers d'un avion et des personnes qui sont survolées. C'est pourquoi je dois garantir la livraison des pièces conformes au client et je trouve cela logique.

Pour vous, qu'est-ce que la Qualité aujourd'hui ?

La Qualité d'aujourd'hui, c'est l'affaire de tous. Ce n'est plus un rôle réservé uniquement au service Qualité comme autrefois. En effet, que l'on soit rattaché aux métiers de la production, la recherche et développement, la supply chain ou des ressources humaines, on est responsable de la Qualité.

De nos jours, la Qualité intègre les enjeux globaux comme l'environnement et la sécurité. Cela signifie que l'on ne se focalise plus sur la conformité du produit uniquement. Actuellement, on évalue aussi son impact sociétal et global.

Quels sujets Qualité vous semblent les plus importants ou prioritaires ?

D'abord, la digitalisation qui, au travers de l'intégration des nouvelles technologies dans les processus Qualité, peut être un véritable levier d'excellence d'une organisation.

Puis, mettre l'accent sur l'amélioration des conditions de travail contribuerait au bien-être des salariés, à leur implication et leur fidélisation dans l'entreprise.

Avez-vous le sentiment que les jeunes professionnels abordent la Qualité différemment des générations précédentes ?

L'approche de la Qualité selon les générations précédentes était plutôt orientée sur la conformité aux normes. A l'heure actuelle, je pense que les jeunes professionnels ont tendance à avoir une vision plus globale et moins normative en mettant également l'accent sur l'utilisateur, l'impact environnemental et social ainsi que le facteur humain.

Vous considérez-vous plutôt Team Soft Skills ou Team Hard Skills ? Pourquoi ?

Je suis plutôt soft skills. En effet, je m'intéresse beaucoup au développement des compétences humaines telles que la communication, l'esprit d'équipe car je sais qu'elles sont très recommandées pour évoluer dans la qualité.

Quelles compétences vous ont été les plus utiles depuis votre entrée dans la vie active ?

Je peux citer mon aisance relationnelle qui m'aide aujourd'hui à travailler en équipe. Ensuite, l'adaptation, car l'environnement de production est constamment en mouvement et les situations varient selon les journées. Par la suite, je peux noter la résilience qui me permet de faire face aux problèmes complexes et à la pression afin de ne pas abandonner. Puis, la curiosité qui m'aide à pousser ma réflexion plus loin afin de mieux traiter un sujet. Enfin, la rigueur qui me permet de respecter mes engagements.

Quelles compétences vous ont manqué au départ et que vous développez aujourd'hui ?

Les compétences techniques liées aux produits que je n'ai pas apprises dans mon cursus. Je réalise des formations pour les développer car elles sont indispensables dans le cadre de mes analyses.

Quelle place occupe le relationnel dans votre métier Qualité ?

Pour moi, le relationnel occupe une place primordiale car la Qualité est une fonction support et transverse. Nous sommes amenés à interagir et collaborer avec les autres métiers régulièrement. Pour cela, notre approche relationnelle envers ceux-ci doit être bonne et irréprochable.

Selon vous, quelle est l'importance du réseau en début de carrière ?

Un réseau en début de carrière permet d'avoir une vision sur les tendances du marché du domaine de la Qualité et les entreprises qui recrutent. Cela permet également d'échanger avec des professionnels de la Qualité de différents secteurs pour avoir des retours d'expérience sur les métiers de la Qualité ainsi que les perspectives d'évolution.

Comment vous voyez-vous évoluer dans les prochaines années ?

Pour l'instant, j'essaie d'acquérir une expérience significative sur le terrain dans le domaine de la Qualité car selon moi, c'est le meilleur tremplin pour occuper les postes d'encadrement plus tard.

Souhaitez-vous rester dans la Qualité / QSE ? Pourquoi ?

La Qualité est un domaine qui me passionne jusqu'alors car je suis régulièrement en contact avec d'autres services pour traiter les problèmes au travers des outils et méthodes appropriés que je déploie. A travers ce métier, j'ai aussi l'opportunité d'écouter, de communiquer, supporter et former : ce qui est en adéquation avec mes valeurs personnelles. Ainsi, je souhaiterais d'abord explorer les différents contours du métier et gagner en expertise.

Quel conseil donneriez-vous à un étudiant ou jeune diplômé qui souhaite se lancer dans les métiers de la Qualité ?

Avant de me lancer dans le métier de la Qualité, j'ai réalisé au préalable un bilan personnel de mes points positifs, mes points d'amélioration et mes aspirations. Cet exercice m'a permis d'identifier certaines valeurs

humaines que je possédais et qui sont recommandées pour exercer dans la Qualité. Afin de m'assurer que j'avais un profil qualitatif, j'ai également été à la pratique en réalisant des stages dans ce domaine et j'ai eu un déclic. En ce qui me concerne, c'est la combinaison de mes valeurs personnelles et de la pratique qui m'a poussé dans le métier de la Qualité. Réaliser cette même démarche est le conseil que je peux

apporter à un étudiant ou un jeune diplômé qui souhaiterait se lancer dans la Qualité.

Y a-t-il un message que vous aimeriez faire passer aux entreprises ou aux managers concernant l'intégration des jeunes en Qualité ?

En ce qui concerne l'intégration des jeunes en Qualité, je propose aux entreprises et aux managers d'établir un parcours de formation adapté pour le nouvel arrivant afin que celui-ci découvre obligatoirement les produits, le processus de fabrication, les clients et leurs exigences puis les fondamentaux et standards Qualité. Les managers doivent suivre l'intégration des nouveaux en réalisant des points réguliers avec eux avant de les mettre dans des situations complexes.

« C'est la combinaison de mes valeurs personnelles et de la pratique qui m'a poussé dans le métier de la Qualité. »

enseignement

ESQESE Lyon : des métiers d'avenir

Propos recueillis auprès de Cathy GROSJEAN, Directrice de l'ESQESE Lyon, qui travaille dans le domaine de la formation depuis plus de 25 ans, par France Qualité

Entreprise adhérente de l'AFQP AuRA

France Qualité : Pouvez-vous présenter votre établissement et les formations QSE / QHSE que vous proposez ?

Cathy GROSJEAN : L'ESQESE Lyon propose depuis plus de 30 ans des formations en QSE/QHSE. Il y a un Bachelor en trois ans après le Bac qui délivre le titre RNCP de niveau 6 "Responsable QSSTE" (avec les deuxième et troisième années en alternance) : les diplômés sont immédiatement opérationnels sur des postes de responsables QSE/HSE, chargés de mission QSE/HSE, chargés de projet QSE/HSE,

coordinateurs QSE/HSE, référents QSE/HSE... Également un Master « Manager QSE » en partenariat avec l'IAE de Lyon et l'ISARA (entièrement en alternance) : la formation apporte les compétences de pilotage global des démarches QSE/HSE, avec un focus marqué sur les compétences humaines (prise en compte du facteur humain, gestion des conflits, négociation, coopération...) permettant de coordonner efficacement les projets QSE et d'interagir positivement avec tous les services de l'entreprise.

Quels profils d'étudiants accueillez-vous majoritairement : formation initiale, alternance, reconversion... ?

Concernant le Bachelor "Responsable QSSTE" (Bac+3, niveau 6), il s'agit d'une formation initiale en première année puis alternance en deuxième et troisième années, complété par des admissions directes en troisième année pour des profils en poursuite d'études, reprise d'études ou reconversion (financements possibles : CPF, Transition Pro, OPCO...). Concernant le Master "Manager QSE" (Bac+5, niveau 7), il est entièrement en alternance. Il accueille une grande majorité de jeunes en poursuite d'études directe après un niveau Licence, mais il y a chaque année quelques profils en reprise d'études après plusieurs années en emploi ou en reconversion.

Comment évolue l'attractivité des formations QSE / QHSE ces dernières années ? Observez-vous une évolution du nombre de candidatures ou du profil des étudiants ?

L'attractivité est plutôt en hausse, notamment à partir du niveau Bac+3, une fois que les très jeunes bacheliers ont commencé à mettre le pied dans les entreprises et ont découvert ces métiers peu connus du grand public. Nous observons également une augmentation importante des profils en reconversion professionnelle : les métiers du QSE/HSE offrent de très belles opportunités à ceux qui souhaitent changer de métier en cours de vie professionnelle. Un parcours assez classique est de passer d'un métier technique (dans la chimie, la mécanique...)

à ces métiers transversaux, dans lesquels le bagage technique de début de carrière va être utile mais qui offrent la possibilité de sortir des laboratoires, chaînes de production, ateliers...

Selon vous, qu'est-ce qui motive aujourd'hui les jeunes à s'orienter vers les métiers de la Qualité / QSE ?

D'une manière générale, les jeunes s'orientent souvent vers le QSE après le Bac parce qu'ils souhaitent exercer un métier concret et utile au sein de l'entreprise. Ils sont attirés par des fonctions d'action, de terrain, offrant de réelles perspectives professionnelles et des formations en lien direct avec la réalité du monde du travail. Nous observons depuis de très nombreuses années la présence des profils de type "pompier volontaire" dans les formations en QSE/HSE : ce sont des jeunes qui font très tôt des choix forts au service des autres et dans ce contexte des études en QSE/HSE sont tout à fait cohérentes. Un deuxième profil assez classique est celui des jeunes formés dans des filières techniques (BTS et BUT) mais qui ne souhaitent pas continuer dans ces filières, soit qu'ils perçoivent que les débouchés sont compliqués soit qu'ils aient réalisé ne pas souhaiter travailler toute la journée en laboratoire ou atelier de production.

À l'inverse, quels freins ou idées reçues identifiez-vous chez les jeunes ?

Le principal frein est le manque de visibilité des métiers du QSE/HSE dans le grand public et auprès des lycéens. C'est un métier qui se découvre soit par des proches, soit par la filière des pompiers, soit tardivement après des premières missions ou premiers emplois en entreprise.

« Les jeunes sont particulièrement attirés par la dimension transversale du métier. »

Comment les étudiants perçoivent-ils les métiers de la Qualité à leur entrée en formation ?

Certains arrivent avec une représentation très technique des métiers du QSE/HSE, centrée sur les normes, les audits, les procédures. La Qualité est tout particulièrement souvent perçue de manière erronée, notamment restreinte à la fonction de contrôle des règles et des procédures.

Ces représentations évoluent-elles au cours du cursus ? Si oui, comment ?

Notre objectif est d'enrichir leurs représentations en amenant les dimensions relationnelles du métier et l'importance du leadership (surtout au niveau Master), la perception de l'intégration indispensable de ces métiers dans la stratégie globale de l'entreprise en prise directe avec ses enjeux humains, organisationnels et environnementaux. Cette dimension humaine et stratégique est souvent une surprise pour eux, ainsi que la découverte du rôle d'interface et d'influence au sein de l'entreprise qu'ils doivent endosser.

Quels aspects des métiers de la Qualité suscitent le plus d'intérêt chez les jeunes ?

Les jeunes sont particulièrement attirés par la dimension transversale du métier ; le fait d'intervenir dans tous les services, d'interagir avec des profils très variés, et de ne jamais être enfermés dans une routine ou un seul périmètre technique. Les enjeux liés à la santé et sécurité des salariés, à la protection de l'environnement et à la RSE suscitent un intérêt croissant, en phase avec les préoccupations de leur génération. La gestion de projet, la conduite du changement et les aspects humains du métier (animation, formation, communication) sont



également perçus comme des sources de motivation importantes. Enfin, la variété des secteurs dans lesquels ces compétences sont recherchées -industrie, services, santé, BTP, agroalimentaire...- est vécue comme un atout rassurant pour leur employabilité.

Quels sujets leur semblent au contraire plus difficiles à appréhender ou moins attractifs ?

Les normes sont souvent perçues comme austères et difficiles à comprendre. Les aspects juridiques et réglementaires (droit du travail, droit de l'environnement) leur demandent également des efforts d'appropriation importants.

Observez-vous une évolution des attentes des jeunes vis-à-vis de leur futur métier ?

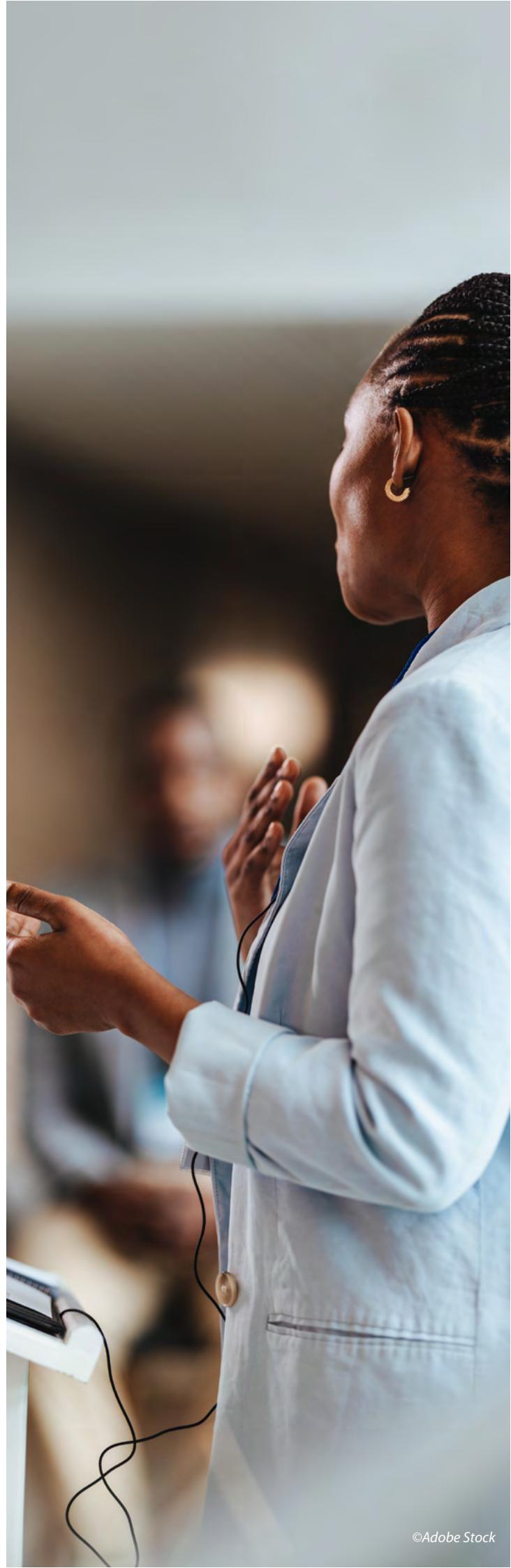
Les jeunes générations expriment aujourd'hui une attente forte vis-à-vis du sens donné à leur travail. Ils souhaitent exercer des métiers qui ont un impact positif, à la fois sur les personnes, sur l'environnement et sur la société. Ils sont également attentifs aux conditions de travail, à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et à la qualité du climat social dans l'entreprise. De ce point de vue, les métiers du QSE/HSE répondent pleinement à ces attentes.

Quelles compétences clés cherchez-vous à développer chez les étudiants en QSE / QHSE aujourd'hui ? Comment conciliez-vous les compétences techniques et les compétences comportementales ?

Au niveau Bachelor, outre la connaissance du QSE/HSE et des normes, nous développons essentiellement des compétences de gestion de projet, d'ingénierie de formation et d'animation. Ces compétences sont complétées par des connaissances avancées sur les enjeux environnementaux et les transitions environnementales et numériques en cours dans les entreprises. Au niveau Master, l'ESQESE se différencie des autres formations de même niveau en QSE/HSE par un focus très marqué sur les compétences comportementales : nous formons des chefs d'orchestre, des facilitateurs du QSE/HSE dans l'entreprise plus que des experts techniques. Cela passe par des méthodes pédagogiques issues de la recherche pour améliorer la qualité de ses interactions avec les autres et limiter les conflits, savoir enclencher la coopération et travailler son leadership.

Quels écarts identifiez-vous encore entre la formation et la réalité du terrain professionnel ?

Un des défis pour nous formateurs concerne la complexité des organisations et des jeux d'acteurs dans le monde professionnel. Sur le terrain, les démarches QSE/HSE peuvent se heurter à des contraintes opérationnelles, économiques ou culturelles qui rendent leur mise en œuvre plus délicate que dans un cadre pédagogique.



Quels retours vous font les entreprises sur les jeunes diplômés ?

Les retours sont très bons. Le taux de satisfaction des tuteurs entreprise à la fin des missions d'alternance est de 99 % (moyenne des trois dernières années, Bachelor et Master confondus).

Les jeunes diplômés rencontrent-ils des difficultés récurrentes (légitimité, posture, reconnaissance) ?

La question de la légitimité est sans doute la plus fréquente : intervenir sur des sujets de sécurité ou de Qualité auprès de professionnels qui ont parfois vingt ou trente ans d'expérience dans leur métier nécessite une posture particulière, faite de respect, d'écoute et de pédagogie. Les jeunes doivent apprendre à asseoir leur crédibilité non pas par leur ancienneté ou leur expertise technique, mais par la qualité de leur écoute, la pertinence de leurs propositions et leur capacité à embarquer les équipes.

Comment préparez-vous les étudiants à ces réalités (résistances, frictions, rôle transverse de la Qualité) ?

Nous travaillons la posture professionnelle de manière très concrète : jeux de rôle, mises en situation, analyses de cas inspirés de situations réelles apportées par nos intervenants professionnels. Nous formons les étudiants à la gestion des résistances au changement, aux techniques de communication non violente, à la négociation et à la coopération. Enfin, la constitution de promotions mixtes - jeunes en formation initiale, profils en reconversion avec déjà une expérience professionnelle - est une richesse pédagogique précieuse pour aborder ces questions de posture et de légitimité.

Quelle place accordez-vous à l'alternance, aux projets concrets, aux études de cas, aux interventions de professionnels ?

Une place centrale : toutes nos formations sont en alternance et incluent des projets portant sur des cas réels d'entreprises (les entreprises commanditaires et les projets confiés changent chaque année). 50 à 60 % des heures d'enseignements, en Bachelor et en Master, sont assurées par des professionnels.

Comment intégrez-vous les nouveaux enjeux Qualité (RSE, climat, QVCT, digitalisation, data...) dans les cursus ?

Des cours ont été intégrés dans toutes nos formations sur ces sujets et les projets confiés par les entreprises incluent fréquemment ces enjeux.

Les jeunes sont-ils force de proposition dans l'évolution des contenus ou des formats ?

Nous leur demandons à la fin de chaque année de formation leur avis sur leur formation et leurs remontées incluent des suggestions sur les connaissances et compétences qui manquent selon eux. Ces remontées sont intégrées dans les revues de programme, au même titre que les remontées et suggestions émanant des tuteurs entreprise et partenaires professionnels.

Comment voyez-vous l'évolution des métiers de la Qualité / QSE dans les prochaines années ?

Ces métiers vont continuer de monter en puissance et en complexité : intensification des obligations réglementaires, digitalisation, essor des enjeux psychosociaux, pression croissante des parties prenantes, hausse des risques liés aux aléas climatiques et aux tensions sur les ressources... Le périmètre du QSE / HSE est également en train de s'élargir vers la RSE et le Développement Durable. Plus globalement, les professionnels de demain devront savoir naviguer dans des environnements de plus en plus complexes et volatiles en contribuant à rendre les activités économiques plus robustes.

Les formations actuelles vous semblent-elles adaptées aux enjeux futurs ?

Nos formations s'adaptent en permanence aux nouveaux enjeux et aux évolutions de ces métiers. Mais un enjeu majeur est la formation des professionnels déjà en poste : nous proposons des modules de formation continue, de quelques heures à quelques jours, indispensables pour mettre à jour leurs compétences.

Quel message souhaiteriez-vous adresser aux jeunes qui hésitent à s'orienter vers la Qualité / QSE ?

Ce sont des métiers centraux pour la performance globale des organisations. Ce sont des métiers d'avenir, au service des salariés et de l'environnement.

Un message à faire passer aux entreprises concernant l'intégration des jeunes diplômés issus de ces formations ?

Les jeunes diplômés apportent souvent un regard neuf ainsi qu'une forte sensibilité aux questions environnementales et humaines. Pour tirer pleinement parti de ces compétences, il est important de leur offrir un cadre d'intégration structuré, de les accompagner dans la prise de poste et de leur permettre de développer progressivement leur autonomie.

« Ces métiers vont continuer de monter en puissance et en complexité. »

► témoignage

Le Groupe RENFORT mise sur l'alternance

Propos recueillis auprès de Laure SIBÉ, Responsable QHSE du Groupe RENFORT, par France Qualité

► Entreprise adhérente de l'AFQP Nouvelle-Aquitaine



France Qualité : Pouvez-vous vous présenter et décrire votre rôle actuel dans le domaine de la Qualité ?

Laure SIBÉ : Je suis rentrée dans l'entreprise en tant qu'alternante de Master en management par la Qualité en septembre 2005. A la fin

de ma formation, le dirigeant m'a proposé d'intégrer l'entreprise en CDI grâce à la création du poste de Responsable Qualité. Depuis, j'y suis restée, cela fait 20 ans et je suis même devenue actionnaire de l'entreprise avec sept autres collègues en 2023. Entreprise du secteur vitivinicole RENFORT est spécialisée dans l'embouteillage mobile de vins.

Comment percevez-vous l'arrivée des jeunes générations dans les métiers de la Qualité ?

Cela fait une dizaine d'années que nous embauchons des alternants pour m'épauler sur le service Qualité et je dois dire que j'ai eu affaire à des profils très impliqués et intéressés par ce domaine.

Selon vous, qu'apportent les jeunes professionnels à la fonction Qualité aujourd'hui ?

Leur regard est très intéressant avec leur approche moderne de la fonction.

Avez-vous observé une évolution de la posture ou des attentes des jeunes ces dernières années ?

Je crois qu'ils ont besoin d'un peu plus de liberté et de confiance que nous avant, et que la délégation est importante pour cette génération.

Sur quels sujets Qualité les jeunes vous semblent-ils particulièrement moteurs ?

Sur les sujets liés au changement climatique et donc à la RSE, qui sont souvent des sujets confiés aux services Qualité.

Les jeunes abordent-ils la Qualité différemment de votre génération ?

Non je ne pense pas, les bases de la Qualité sont toujours là, elles sont juste un peu plus digitalisées.

Quelles compétences ou postures doivent, selon vous, encore être renforcées ?

Les compétences liées aux tableaux de bord et leur suivi ne sont pas selon moi assez maîtrisées.

Quel rôle les seniors ont-ils à jouer dans l'accompagnement et la transmission auprès des jeunes en Qualité ?

Donner envie de faire ce métier qui peut avoir une mauvaise image auprès des autres collaborateurs (image négative – casquette de policier).

Quel conseil donneriez-vous à un jeune qui débute dans les métiers de la Qualité ?

Ne pas être dans la négation tout le temps (non-conformité...) mais plutôt prouver les bons résultats, mettre en avant les bonnes pratiques. Être à l'écoute de toutes les parties prenantes de l'entreprise et avoir une oreille attentive à tout ce qu'il s'y passe.





©Tara Océan

Grand Témoin

par Marie CORNET-ASHBY

Romain TROUBLÉ Directeur Général de la Fondation Tara Océan

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



©Tara Océan

Romain Troublé a reçu une double formation avec un Master 2 en biologie moléculaire à Sorbonne Universités et un Master à HEC & Telecom Paris. Il a également été marin professionnel au plus haut niveau avec, notamment, deux participations à la Coupe de l'America pour les défis français en 2000 et 2003 à Auckland, NZ. De 2000 à 2006, il travaille pour une société spécialisée en logistique polaire en Arctique, Antarctique et Sibérie pour des expéditions sportives et scientifiques aux pôles ainsi que des découvertes de mammouths congelés dans le permafrost sibérien. Depuis 2004, il est en charge de la direction opérationnelle des expéditions Tara et est, depuis 2009, Directeur Général de la Fondation Tara Océan.

Romain est par ailleurs Président de l'association Plateforme Océan & Climat depuis 2017 réunissant plus de 100 institutions, fondations, entreprises, collectivités et associations à l'international pour un plaidoyer pour l'Océan au sein des enjeux climat et biodiversité.

QUE SIGNIFIE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

Le mot ou l'adjectif Qualité a plusieurs niveaux d'interprétation.

Déjà, je parlerais de la fiabilité qui signifie le respect de ses engagements. Ce critère majeur anime les équipes de la Fondation Tara Océan.

Nous engageons notre parole auprès des pays dans lesquels nous menons des actions.

La Qualité, nous l'avons découverte aussi avec les chercheurs. Interagir avec le monde de la recherche fondamentale : c'est avant tout de l'exigence.

La Qualité, c'est aussi la fidélité, dans les rapports humains. La Fondation s'inscrit dans cet enjeu de long terme avec des projets de recherche qui engagent et nécessitent une préparation, une mise en œuvre sur le terrain, l'analyse des résultats et leur restitution. Nous avons dix ans de projets devant nous...

La Qualité se situe aussi dans celle des rapports humains qui insufflent l'énergie des projets.

La crédibilité de la Fondation Tara Océan, aujourd'hui, est le résultat d'exigences de Qualité.

COMMENT EN PARLER PLUS ET MIEUX ?

Nos bateaux, nos expéditions sont nos meilleurs ambassadeurs ! C'est frappant, les gens viennent chercher de l'espoir à travers nos actions.

Tara Polar Station, le bateau que l'on vient de construire répond à des normes Qualité. Après neuf mois d'essais : cette Qualité est au rendez-vous.

Comment en parler mieux ? Comme aujourd'hui par exemple, peu de gens ont ce focus Qualité.

Pour construire la Qualité, il ne faut jamais baisser le niveau d'exigence, ou renoncer.

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

Je suis un scientifique de formation spécialiste de la gestion moléculaire. Ma première expérience professionnelle a guidé tout mon parcours par la suite.

Je suis convaincu qu'il est essentiel de travailler avec des gens que l'on apprécie. À mon sens, la Qualité des rapports humains, notamment au sein des équipes, constitue un facteur clé du succès des projets.

Par ailleurs, la Qualité est au cœur de ma gestion des équipes et des projets. Cette cohésion d'équipe est renforcée grâce à notre secrétaire général.

L'ambition de Tara est forte, et l'on vient de lancer un projet à 25 millions d'euros. L'État y a contribué financièrement et il nous fait confiance.

QUELLE EST POUR VOUS LA SYMBOLIQUE DU MOT QUALITÉ ?

La recherche, et la recherche de l'excellence scientifique. Est-ce que c'est un symbole ? Je ne crois pas.

Mais la Qualité pour moi, c'est la durabilité. Cela signifie que ce que l'on fait et ce que l'on développe est durable. Que toute cette science produite engendre des changements durables, de la connaissance sur le long terme avec cette ambition de préserver la planète. Notre positionnement repose sur la compréhension approfondie de notre écosystème, ce qui renvoie à un niveau de conscience encore très abstrait. Comment cet écosystème fonctionne

tous les jours... Et le monde est vaste, il y a des mystères partout où l'on veut. Moi, ce qui m'anime chez Tara, c'est comprendre ce monde, comment il évolue et les moyens de se préparer aux changements qui s'opèrent...

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

Notre promesse est importante, c'est un engagement fort vis-à-vis de nos partenaires. Ils nous font confiance pour mener à bien des projets très ambitieux, il faut être à la hauteur et tenir cette promesse.

Aujourd'hui, certains fonds sont apportés grâce à cette confiance qui m'est accordée du fait de mon parcours et de mon engagement.

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

J'ai un devoir de transmission, je véhicule mes valeurs aux équipes de la Fondation Tara Océan !

Tous les six mois, nous faisons des rapports à nos partenaires sur nos actions et leurs impacts. Et il s'agit de l'impact dans la science, dans l'éducation, à l'ONU, dans l'entreprise... Il est d'ailleurs compliqué de mesurer l'impact !

Tara procède aussi à un travail de plaidoyer auprès des autorités, des instances, etc.

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

L'équipe Tara à bord et sur terre. Dans cette optique, nous avons créé un poste de secrétaire général qui s'assure de l'harmonie de l'équipe. L'excellence scientifique, c'est la crédibilité de Tara. L'excellence que représente la science...

La fiabilité de ce que l'on met en œuvre depuis quinze ans est un gage de confiance. Et chaque pays a ses différences culturelles, cette crédibilité doit inspirer là aussi cette confiance !

Et dans l'histoire de la Fondation Tara Océan, on a beaucoup fonctionné au fil des rencontres. C'est le cheminement de la Fondation... Tous contribuent à l'histoire et à la poursuite de Tara. Au départ, c'est notre ouverture qui crée ces rencontres.

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

Une boussole. Il faut savoir aussi où l'on va. Ne pas se perdre, et savoir se repérer.

UNE PERSONNALITÉ QUI REPRÉSENTE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

Le Pape parce qu'il rassemble autour de valeurs communes. Le Pape François était un homme bon, extraordinaire, et le nouveau pape est dans sa lignée. Ce sont des hommes dont la sagesse me touche.

UN LIEU LORSQU'IL S'AGIT DE QUALITÉ ?

La mer pour l'harmonie et le bien-être qu'elle procure.

LA QUALITÉ, POUR QUELLES RAISONS ESSENTIELLES ?

Pour durer. Je pense qu'on dure parce que l'on est fiable, fidèle, crédible et que l'on respecte ses engagements. Et c'est cela la valeur cardinale : le respect de la parole donnée !



©Tara Océan

ZOOM SUR LA FONDATION TARA OCÉAN

La Fondation Tara Océan est la première fondation reconnue d'utilité publique consacrée à l'Océan en France. Depuis plus de vingt ans, elle aspire à une révolution pour préserver le Vivant, convaincue que l'Océan est essentiel à l'équilibre de notre planète. Explorer l'Océan et partager les découvertes scientifiques pour susciter une prise de conscience collective est au cœur de la mission de la Fondation.

Elle mène des expéditions scientifiques, en partenariat avec des laboratoires de recherche internationaux d'excellence, pour étudier la biodiversité marine et comprendre les impacts du changement climatique et des pollutions. Elle sensibilise les citoyens ; des jeunes générations aux décideurs politiques. Grâce à son statut d'Observateur Spécial à l'ONU, la Fondation participe activement à la gouvernance internationale de l'Océan.

Explorer et protéger cet Océan vivant est plus que jamais vital. Ensemble, défendons le Vivant. Protégeons l'Océan.

Découvrez la Fondation sur : fondationtaraoccean.org et en vidéo sur YouTube : <https://bit.ly/420kcT>.

Fondation
taraocéan
explorer et partager

► témoignage

Vivre la Qualité au Qatar

Par Nishanthan KARUNAITHASAN, VIE SHES Supervisor à Technip Energies, Projet LNG, Ras Laffan, Qatar
Membre en outre du Pôle Jeunes générations de France Qualité



6 HEURES DU MATIN, CASQUE SUR LA TÊTE, LE CHANTIER S'ÉVEILLE...

6 heures du matin. Le soleil commence à se lever sur Ras Laffan. Casque sur la tête, chaussures de sécurité bien lacées, je fais mes premiers pas sur le chantier. Ici, pas de routine

de bureau : chaque journée est différente, chaque situation peut devenir critique.

Je suis VIE SHES (Safety Hygienist Environment Security en Volontariat International en Entreprise) Supervisor chez Technip Energies, sur l'un des plus grands projets LNG au monde. Mon rôle ? Observer, anticiper, intervenir. La sécurité n'est pas une option, c'est une nécessité.

D'UN PROJET DE VIE À UNE RÉALITÉ INATTENDUE

Diplômé d'un Master en Qualité et Relation Client, j'ai toujours eu un objectif clair : travailler à l'étranger. Le VIE s'est rapidement imposé comme une évidence.

Au départ, je visais l'Asie. Finalement, c'est au Qatar que l'opportunité s'est présentée. Ce n'était pas ma destination de rêve... mais les missions proposées ont fait la différence.

Avec le recul, je peux dire que c'était l'un des meilleurs choix de ma carrière.

UNE IMMERSION TERRAIN, BRUTE ET FORMATRICE

Ici, la théorie laisse vite place à la réalité.

Sur le terrain, je supervise les activités, coordonne les équipes HSE et veille à ce que les sous-traitants respectent les standards internationaux. J'anime des réunions sécurité, réalise des audits, propose des actions correctives et pilote les indicateurs via Power BI.

Mais le vrai défi est ailleurs.

Je travaille avec des équipes venues du monde entier : Asie, Afrique, Moyen-Orient, avec des cultures, des langues et des rapports à la sécurité très différents.

Beaucoup sont là pour une seule raison : travailler dur et envoyer de l'argent à leur famille. Dans ce contexte, la sécurité peut passer au second plan.

C'est là que mon rôle prend tout son sens.

FAIRE PASSER UN MESSAGE UNIVERSEL : LA SÉCURITÉ

Comment convaincre quelqu'un que la sécurité est essentielle, quand sa priorité est ailleurs ?

Cela demande plus que des règles. Cela demande de la pédagogie, de l'écoute et surtout une présence constante sur le terrain.

Chaque intervention, chaque discussion, chaque recommandation peut éviter un accident.

Et c'est ce qui donne du sens à mon métier.

ÊTRE JEUNE DANS UN ENVIRONNEMENT EXIGEANT

Au début, être jeune n'est pas toujours un avantage. Il faut prouver sa légitimité, gagner la confiance des équipes, trouver sa place.

J'ai commencé par observer, comprendre, écouter.

Aujourd'hui, j'interviens avec plus d'assurance. L'expérience terrain m'a appris à adapter mon discours, à être pragmatique et à m'imposer quand il le faut.

ENTRE "PRISON BREAK" ET "CENTER PARCS"

Nous vivons dans un camp. Avant de partir, on m'avait dit : "Tu verras, c'est comme Prison Break."

La réalité ? Je dirais plutôt un mélange entre Prison Break... et Center Parcs. C'est un environnement particulier, parfois contraignant, mais qui crée une vraie cohésion entre collègues. On partage tout : le travail, le quotidien, les moments de pause.

Et au final, ça fait partie de l'expérience.

UNE ÉCOLE DE VIE, BIEN AU-DELÀ DU MÉTIER

Ce VIE m'a appris bien plus que la sécurité ou la gestion de projet. Il m'a appris à :

- m'adapter rapidement,
- travailler avec des cultures différentes,
- prendre des décisions sous pression,
- sortir de ma zone de confort.

C'est une expérience qui transforme, autant professionnellement que personnellement.

LE VIE : UNE OPPORTUNITÉ À NE PAS SOUS-ESTIMER

Le VIE est une opportunité exceptionnelle, mais qui doit être réfléchie.

Le pays ne doit pas être le seul critère. Les missions, l'environnement et les responsabilités sont essentiels.

Parfois, les meilleures expériences ne sont pas celles qu'on avait imaginées au départ.

ET DEMAIN ?

Je souhaite continuer à évoluer dans les métiers du HSE et de la Qualité, avec à terme plus de responsabilités managériales.

Mon conseil à un jeune diplômé : ne pas hésiter à sortir de sa zone de confort et privilégier les expériences terrain. Le VIE est une excellente opportunité, mais il doit être choisi intelligemment en fonction des missions proposées.

MESSAGE AUX ENTREPRISES

Il est essentiel de faire confiance aux jeunes, tout en les accompagnant. Leur donner des responsabilités dès le début permet une montée en compétence rapide et efficace.

CONCLUSION

Travailler à l'étranger, sur un projet de cette envergure, dans un environnement multiculturel, est une expérience unique.

On ne revient jamais vraiment le même.

La sécurité n'est pas une contrainte du terrain : c'est un engagement humain, porté chaque jour, pour que chacun rentre chez lui en sécurité.



échanges

PROCHAIN NUMÉRO :
EN JUILLET 2026

Devenez contributeurs, partagez vos expériences et outils :
 adressez un mail au Comité de Rédaction de la revue : communication@france-qualite.org

► initiative

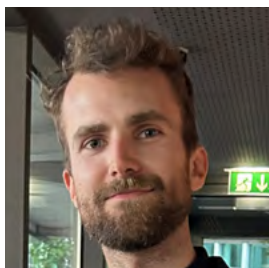
Allemagne : la Qualité est au cœur de toute réussite

Propos recueillis auprès de **Benedikt SOMMERHOFF**, Responsable du QualityLab de la DGQ (Deutsche Gesellschaft für Qualität - Société Allemande pour la Qualité), et **Simon GUDAT**, Community Manager au sein de la DGQ, par **Patrick MONGILLON**, Vice-Président de France Qualité, et **Ali BENALI**, Trésorier National et Responsable du Pôle Jeunes générations de France Qualité

Propos recueillis en anglais, traduits par France Qualité à l'aide de DeepL.com.



Benedikt SOMMERHOFF



Simon GUDAT

En tant que principale association allemande dans le domaine de la Qualité, la DGQ rassemble au sein de son réseau près de 6 000 experts en Qualité, issus d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. Elle propose une large gamme de formations continues et de services de conseil dans le domaine des systèmes de management.

L'organisme indépendant de certification des personnes de la DGQ délivre aussi des certificats de compétences reconnus sur le marché. En outre, la DGQ participe à des projets de normalisation nationaux et internationaux et soutient des projets de recherche liés à la Qualité par l'intermédiaire de FQS e.V.*.

Pourriez-vous vous présenter et décrire votre rôle actuel dans le domaine de la Qualité et au sein de la DGQ ?

Benedikt SOMMERHOFF : Les termes « Quality Scientist » (Scientifique des données) et « QM Transformer » (Transformateur de la gestion de la

Qualité) décrivent le mieux mes rôles au sein de la DGQ et de la communauté allemande de la Qualité. Ma fonction officielle est celle de Responsable du QualityLab de la DGQ. Il s'agit d'une petite équipe de recherche en pleine expansion que nous avons créée en 2024. Nous combinons la science des données, la science de la Qualité et les sciences sociales de manière interdisciplinaire, afin de générer et de tester des connaissances, des idées et des impulsions.

Simon GUDAT : Je suis Community Manager de l'initiative pour les Jeunes de la DGQ, baptisée « QM Youngsters », l'équivalent de votre Pôle Jeunes générations. Mon travail consiste principalement à créer des opportunités d'échange et de développement pour les jeunes professionnels dans le domaine de la Qualité. Nous organisons des réunions, mettons en place des programmes de mentorat et proposons des plateformes où les jeunes professionnels peuvent présenter leurs projets et leurs idées. Un objectif central de mon rôle est de renforcer la voix et la visibilité des jeunes générations au sein de la communauté Qualité.

Depuis combien de temps travaillez-vous dans le domaine de la Qualité et dans quel(s) secteur(s) ?

Benedikt : Ma thèse de diplôme d'ingénieur en mécanique portait sur le management de la Qualité, et j'ai ensuite commencé ma carrière en tant qu'ingénieur Qualité chez un équipementier automobile américain à Aix-la-Chapelle il y a

exactement trente ans. Quatre ans plus tard, j'ai rejoint la DGQ et j'y ai occupé depuis lors divers postes d'expert et de direction. Parallèlement, j'ai soutenu ma thèse de doctorat sur la « Transformation du métier de manager Qualité » en 2012. Au cours des trois dernières décennies, notamment au sein du réseau de la DGQ, j'ai acquis une expertise en management de la Qualité dans de nombreux domaines, allant du secteur public aux start-ups numériques.

Simon : Je travaille à la DGQ depuis un an et demi. Auparavant, j'ai passé environ deux ans dans la Qualité dans le domaine de la communication publique.

Comment le métier de la Qualité a-t-il évolué en Allemagne ces dernières années selon vous ?

Benedikt : D'une manière générale, la profession Qualité en Allemagne est à la recherche de nouvelles missions et de nouveaux rôles. Pendant de nombreuses années, la « recherche de la conformité » a dominé le management de la Qualité, mettant fortement l'accent sur la documentation, l'audit et la certification. En conséquence, la Qualité a perdu l'attention de la Direction dans de nombreuses organisations et est souvent perçue comme bureaucratique. Dans le même temps, la numérisation accélère l'intégration de l'Assurance Qualité directement dans les processus et les systèmes.

À mes débuts il y a trente ans, la Qualité n'était pas considérée comme bureaucratique, car elle pouvait consister à faire réellement progresser les organisations grâce à la "bureaucratie". Cela permettait d'instaurer une discipline au sein des organisations pour qu'elles soient mieux organisées, mais les processus sont désormais extrêmement rapides : l'automatisation a une portée considérable, l'agilité est nécessaire. Les processus de développement ont été considérablement raccourcis, mais les exigences Qualité n'ont cessé d'augmenter de manière extrêmement importante. Il existe donc un fossé entre la rapidité des processus et l'agilité des produits hybrides (logiciels et matériel) d'une part, et le management de la Qualité d'autre part qui n'a pas beaucoup évolué depuis trente ans. C'est pourquoi nous expérimentons l'IA.

Autre phénomène : l'incertitude. Il y a aujourd'hui une énorme différence par rapport à ma génération et celle de Patrick. Quand nous sommes entrés sur le marché du travail, nous avions une bien plus grande certitude quant à ce qui nous attendait. Si on avait un diplôme d'ingénieur, on savait à quoi s'attendre pour sa carrière. Ça n'existe plus aujourd'hui : le

« La Qualité est aujourd'hui un facteur permettant d'apporter de la certitude au sein des organisations. »

degré d'incertitude est très élevé. Et en raison de la numérisation et de la rapidité avec laquelle tout évolue, la société change énormément, l'économie change énormément, et on ne peut pas planifier plus d'un ou deux ans à l'avance. Il y a trente ans, nous avions de réelles perspectives de carrière sur plusieurs décennies, ou du moins c'était ce que nous pensions, mais nous n'étions pas confrontés à cette incertitude. Certains s'en accommodent, mais beaucoup d'autres ne l'acceptent pas, et cela suscite des craintes quant à l'avenir. Sans parler du contexte européen et mondial qui nourrit cette incertitude. La Qualité est aujourd'hui un facteur permettant d'apporter de la certitude au sein des organisations, de stabiliser les processus dans un environnement VUCA.

Simon : Cette évolution reflète clairement la transformation que nous observons actuellement. La numérisation, l'automatisation et l'intelligence artificielle sont en train de remodeler fondamentalement la profession. On attend de plus en plus du management de la Qualité qu'il intègre la prise de décision fondée sur les données, l'analyse prédictive et les outils numériques. Parallèlement, l'accent est de plus en plus mis sur la Qualité centrée sur l'humain, avec une attention accrue portée à la culture organisationnelle, à la collaboration et au facteur humain.

En ce sens, la Qualité évolue progressivement d'une discipline principalement axée sur la conformité et le contrôle vers une fonction stratégique qui favorise la performance durable et la résilience organisationnelle.

Comment la DGQ adresse-t-elle, touche-t-elle ou écoute-t-elle les jeunes ?

Simon : La DGQ offre un espace structuré mais protégé aux jeunes professionnels de la Qualité. Grâce à des réunions en ligne mensuelles, nous favorisons des échanges intersectoriels qui se concentrent explicitement sur les réalités et les défis des jeunes professionnels occupant des postes dans le domaine de la Qualité.

Nous complétons cela par des programmes de mentorat et créons des opportunités de visibilité en impliquant les jeunes professionnels dans des conférences, des débats et des présentations de projets. Cela contribue à amplifier leurs perspectives et leurs contributions au sein de la communauté Qualité au sens large. Ça les aide aussi à se sentir moins seuls, car ils ont le sentiment d'être isolés dans leur mission et responsabilités Qualité. Ils ont peut-

*FQS e. V. est un groupe de recherche basé à Francfort, en Allemagne, qui se consacre à la recherche et au développement dans le domaine de la Qualité. Il participe à divers projets, notamment le financement de l'assurance Qualité dans la fabrication et les programmes de qualité alimentaire durable.

être un supérieur qui les aide en apparence, mais au fond d'eux-mêmes, ils se disent : « Oh, je suis seul, je dois gérer un environnement gigantesque. ». C'est pour ça qu'ils rejoignent notre réseau.

L'écoute des jeunes générations n'est donc pas considérée comme une activité distincte, mais est intégrée dans nos activités et nos modes d'interactions.

Benedikt : Il y a en outre des résultats concrets et significatifs du côté des jeunes grâce au programme de mentorat et au fait de leur donner l'occasion de s'exprimer lors d'événements, car nous constatons que toutes les générations de nos membres interagissent avec plaisir avec les jeunes. C'est donc une situation gagnant-gagnant. Ainsi, d'une part, nous pouvons soutenir leur carrière et, d'autre part, ils apportent une nouvelle visibilité et de nouveaux visages à notre communauté de membres. Et nous avons des collègues extraordinaires parmi ces jeunes, qui mènent vraiment une carrière brillante. Et ils apprécient que leur premier contact avec la Qualité ait été fortement soutenu par la DGQ. Ils sont donc très fidèles et ils s'investissent dans des tâches et des missions au sein de l'association, et peut-être que dans quelques années, nous aurons même l'un d'entre eux au sein de notre conseil d'administration ! C'est donc aussi un marqueur de fidélisation.

Comment percevez-vous le rapport des jeunes générations à la Qualité en Allemagne ?

Benedikt : L'approche traditionnelle consistait à considérer les jeunes débutants en formation professionnelle comme des personnes ayant

besoin d'être formées et initiées par leurs aînés. Ces derniers s'appuient souvent sur leur ancienneté, leur hiérarchie et leur expérience. Cependant, ce modèle est de plus en plus remis en question. Nous évoluons progressivement vers une situation d'« apprentissage inversé », qui nécessite un rééquilibrage des grades, de l'ancienneté et des compétences. Il devient évident que, dans le monde numérique, les jeunes générations apportent une précieuse socialisation numérique, une solide compréhension de la fluidité du monde moderne, des connaissances pertinentes et une moindre disposition à se soumettre aux comportements hiérarchiques traditionnels.

Selon vous, que signifie « la Qualité » pour les jeunes d'aujourd'hui ?

Simon : Si l'on observe une conception plus large de la Qualité chez les professionnels expérimentés, les jeunes générations associent souvent la Qualité non seulement aux produits et aux processus, mais aussi à la raison d'être, à la durabilité, aux conditions de travail et à l'impact sociétal. Il existe un lien étroit entre la Qualité et le sens.

Pensez-vous que leur vision de la Qualité diffère de celle des générations précédentes ?

Simon : Dans une certaine mesure, oui. Les approches traditionnelles mettaient souvent l'accent sur les normes, l'efficacité et la conformité, tandis que les jeunes générations ont tendance à intégrer des aspects tels que l'impact, la collaboration, l'adaptabilité et la culture organisationnelle. La



Qualité est de plus en plus étroitement liée aux valeurs et à la raison d'être. Je me garde toutefois de dire que ce phénomène se limite strictement aux jeunes générations.

Quels aspects de la Qualité les jeunes trouvent-ils les plus motivants ou, à l'inverse, les plus contraignants ?

Simon : Les jeunes professionnels sont très motivés lorsqu'ils peuvent façonner activement les organisations. Dans les PME, cela implique souvent d'améliorer les structures et les processus, tandis que dans les grandes organisations, la motivation découle fréquemment de la gestion de la complexité et de l'alignement de points de vue divers. La frustration surgit lorsque le management de la

Qualité ne joue qu'un rôle

symbolique, en particulier lorsqu'il n'est pas intégré de manière significative dans la prise de décision. Les jeunes professionnels rencontrent des difficultés lorsque la Qualité est réduite à une fonction de contrôle plutôt que d'être reconnue comme un partenaire stratégique.

Comment décririez-vous le profil des jeunes professionnels ou responsables de la Qualité en Allemagne ?

Simon : En Allemagne, les jeunes professionnels de la Qualité sont généralement polyvalents, flexibles et très axés sur la communication. Ils allient souvent des connaissances techniques à des compétences numériques et manifestent un vif intérêt pour la dynamique organisationnelle.

Quelles compétences clés attend-on aujourd'hui d'un jeune manager Qualité ?

Simon : On attend aujourd'hui d'un jeune Responsable Qualité qu'il allie une réflexion analytique et axée sur les données, à une solide compréhension du numérique et des technologies. Parallèlement, les compétences en communication et en animation prennent de plus en plus d'importance,

tout comme les capacités en gestion du changement et en pensée systémique. Les fonctions modernes dans le domaine de la Qualité requièrent des professionnels capables de faire le lien entre différents services, approches et intérêts, car le management de la Qualité opère de plus en plus à la croisée de la dynamique organisationnelle, des données et de la collaboration.

« Les jeunes professionnels introduisent souvent des méthodes de travail plus agiles, collaboratives et soutenues par le numérique. »

Benedikt : On attend d'un jeune Responsable Qualité qu'il pilote la numérisation, collabore de manière interdisciplinaire et prenne des responsabilités dès le début de sa carrière. Ce poste exige de la flexibilité, une solide compréhension des technologies numériques et la capacité de travailler efficacement au-delà des frontières organisationnelles.

Observez-vous des différences dans leurs priorités ?

Simon : Cette question peut être abordée sous deux angles : les attentes placées dans les jeunes professionnels et les attentes que les jeunes professionnels eux-mêmes placent dans leur rôle.

Dans de nombreux cas, les jeunes professionnels assument des responsabilités en matière de Qualité et commencent à remettre en question des processus et des pratiques considérés depuis longtemps comme établis. Ils entrent souvent dans ce domaine avec l'espoir de contribuer à un changement et à une amélioration significatifs.

Des tensions peuvent surgir lorsque ces attentes ne concordent pas. Par exemple, lorsque les organisations attendent principalement que les processus Qualité soient maintenus et gérés, tandis que les jeunes professionnels s'attendent à ce que leurs nouvelles idées et initiatives soient prises au sérieux. De telles situations peuvent conduire à un choc entre une conception plus conservatrice de la Qualité et un état d'esprit davantage orienté vers le changement.

Les jeunes managers Qualité apportent-ils de nouvelles pratiques ou façons de travailler ?

Simon : Les jeunes professionnels introduisent souvent des méthodes de travail plus agiles, collaboratives et soutenues par le numérique. Ils ont tendance à remettre en question les structures rigides et accordent davantage d'importance à la transparence, au retour d'information et à la collaboration interfonctionnelle. Cependant, cette évolution n'est pas propre au management de la Qualité, mais reflète une mutation plus large, que l'on peut observer dans de nombreux domaines du monde du travail moderne.

Le métier de la Qualité est-il attractif pour les jeunes en Allemagne ?

Simon : Le métier de la Qualité en Allemagne peut certainement être attractif, mais il ne jouit pas encore d'une très grande notoriété auprès des jeunes. De nombreux professionnels travaillant en Qualité n'avaient pas prévu ce parcours professionnel au départ. Au contraire, ils sont souvent entrés dans ce domaine par des voies détournées et ont choisi d'y rester parce qu'ils ont découvert à quel point ce travail pouvait être varié et avoir un impact important. Personnellement, je rencontre rarement quelqu'un qui ait décidé dès ses études de devenir Responsable Qualité.

Cela reflète également un défi central pour nous en tant que communauté professionnelle : rendre la Qualité plus visible et plus compréhensible pour les jeunes générations. Expliquer sa pertinence, son importance stratégique et la diversité des opportunités de carrière est essentiel pour montrer que la Qualité n'est pas seulement une fonction technique, mais un domaine professionnel très dynamique et porteur de sens.

Benedikt : La profession Qualité n'est attrayante que si les services et les fonctions Qualité sont prêts à dépasser les paradigmes traditionnels qui ne sont plus adaptés au management moderne de la Qualité. Cela implique d'aller au-delà d'une approche strictement axée sur la conformité et de moderniser l'éventail des concepts et des outils, par exemple grâce à l'utilisation de l'intelligence artificielle.

Qu'est-ce qui, selon vous, attire ou freine les jeunes à s'orienter vers la Qualité ?

Simon : Parmi les aspects attractifs, on peut citer l'impact considérable des fonctions liées à la Qualité sur les organisations, la diversité des opportunités de carrière et l'importance stratégique croissante du management de la Qualité. La possibilité de contribuer à la durabilité et à l'amélioration continue est également très attrayante. Les aspects dissuasifs peuvent inclure la perception de la Qualité comme étant bureaucratique ou restrictive, ainsi que l'idée fautive selon laquelle la Qualité est purement axée sur la conformité.

Benedikt : La polyvalence de la Qualité est très attrayante pour les personnes ayant des appétences interdisciplinaires étendues. Cependant, l'image de rigidité de certains services Qualité bureaucratiques peut être décourageante. Remettons l'accent sur la qualité des produits/services et sur son importance pour notre qualité de vie ; abordons plutôt le sujet sur le plan émotionnel, et non technique. Concentrons-nous sur la situation des personnes qui travaillent au sein des organisations et leurs interactions. Quelles sont leur situation, leurs peines, leurs souffrances,



leurs déceptions vis-à-vis de leurs organisations et de leurs dirigeants, etc. Comment pouvons-nous mettre en place un management de la Qualité qui améliore la situation professionnelle de ces personnes qui ont peur d'un avenir qu'elles ne peuvent plus anticiper ? Comment la Qualité peut-elle y contribuer ? Comment pouvons-nous gérer cela ensemble tout en restant positifs et en ayant un travail positif ?

Comment les entreprises ou les écoles valorisent-elles les métiers de la Qualité ?

Benedikt : La profession reste sous-représentée dans les écoles et les universités. Dans de nombreuses entreprises, l'accent est souvent mis sur d'autres fonctions et disciplines. Cela rend d'autant plus importantes des organisations telles que la DGQ, qui défendent et promeuvent la Qualité et ses métiers. Parallèlement, bon nombre des outils que nous utilisons aujourd'hui datent de plusieurs décennies : ils ont été développés dans les années 1970, 1980 et 1990. À l'époque, ils étaient très efficaces et parfaitement adaptés aux défis du moment. Ils ont aidé les organisations à évoluer, en renforçant à la fois leur maturité et leurs capacités en matière de Qualité. Cependant, dans l'environnement actuel - caractérisé par l'accélération et un besoin d'agilité bien plus grand -, bon nombre de ces outils sont devenus trop lents. Dans certains cas, ils ne favorisent plus le progrès ; au contraire, ils peuvent même devenir des obstacles, en particulier dans les environnements de développement au rythme effréné, les contextes de start-up, ou lors de la mise en œuvre d'approches de produit minimum viable.

Cela signifie que nous devons repenser notre boîte à outils : soit en réinventant les méthodes existantes, soit en développant de nouvelles, soit en adaptant des outils issus d'autres contextes.

Bien sûr, il existe encore des environnements où les approches traditionnelles restent efficaces, par exemple dans des contextes de production en série stables avec de faibles niveaux d'innovation. Dans de tels cas, les outils établis depuis des décennies peuvent encore être tout à fait adaptés.

Mais dans des contextes plus dynamiques - tels que les start-ups, les organismes de santé ou les organisations à vocation sociale, ou encore les entreprises proposant des produits hybrides alliant logiciels, matériel et services -, les conditions sont tout autres. Ces environnements exigent des outils nouveaux et plus flexibles, mieux adaptés aux réalités d'aujourd'hui.

Simon : J'aimerais ajouter que le management

de la Qualité est représenté dans de nombreux programmes universitaires en Allemagne, souvent enseigné par des professeurs hautement qualifiés et dévoués. Cependant, la visibilité de la Qualité en tant que parcours professionnel distinct reste encore limitée par rapport à d'autres disciplines. Et pour ce qui concerne le côté "traditionnel" évoqué par Benedikt, l'enjeu est de trouver un équilibre entre tradition et innovation, de raconter des histoires pour mettre en valeur la variété de la Qualité et la rendre attractive.

Constatez-vous des difficultés de recrutement ? Si oui, quelles solutions sont ou peuvent être mises en place pour y pallier ou pour rendre ces métiers plus attractifs auprès des jeunes générations ?

Benedikt : Cela dépend toujours des conditions économiques et du marché du travail en vigueur. Ces dernières années, les jeunes professionnels étaient très recherchés et pouvaient choisir leurs postes préférés en Allemagne, qui n'étaient souvent pas dans le domaine de la Qualité. Ça a été une période difficile pour le recrutement dans les services Qualité. Actuellement, la situation évolue, avec des incertitudes croissantes sur le marché du travail, ce qui pourrait en retour faciliter quelque peu le recrutement pour des postes Qualité.

Simon : C'est un débat très d'actualité en Allemagne. D'une part, nous sommes confrontés à une pénurie de professionnels qualifiés, largement due au vieillissement de notre société. D'autre part, comme l'a mentionné Benedikt, nous observons actuellement que les diplômés

de l'enseignement supérieur, en particulier les universitaires, ont souvent du mal à trouver des postes adaptés après avoir terminé leurs études.

Indépendamment de ces dynamiques, je plaide fortement en faveur d'une initiation plus précoce aux questions liées à la Qualité dans l'enseignement, d'une communication plus moderne sur la profession et d'un accent plus marqué sur l'impact concret et l'innovation. Proposer des modèles visibles et démontrer la diversité et la pertinence stratégique des carrières dans le domaine de la Qualité peut jouer un rôle crucial pour rendre la profession plus attrayante aux yeux des jeunes générations.

Comment voyez-vous l'évolution de la Qualité en Allemagne dans les années à venir ?

Benedikt : La Qualité a toujours été un facteur clé permettant de distinguer les produits allemands, en particulier sur les marchés mondiaux hautement concurrentiels. Ce besoin perdurera. Cependant, les

« La visibilité de la Qualité en tant que parcours professionnel distinct reste encore limitée par rapport à d'autres disciplines. »

raisons mentionnées plus haut, les anciens avantages en matière de Qualité s'amenuisent. L'Allemagne, et plus largement l'Europe, devraient intensifier leurs efforts pour renforcer la qualité des produits, des services et des infrastructures. La concurrence mondiale devient de plus en plus exigeante, faisant de la Qualité un facteur de différenciation essentiel.

Quel rôle pensez-vous que les jeunes générations joueront dans cette évolution ?

Simon : Les jeunes générations joueront un rôle crucial dans cette évolution. Elles ont tendance à avoir une affinité naturelle pour les technologies numériques, les approches basées sur les données et les nouvelles formes de collaboration. De plus, elles mettent souvent l'accent sur le sens, la durabilité et l'impact significatif, ce qui correspond étroitement au champ d'application croissant du management de la Qualité. En remettant en question les routines

établies et en introduisant des méthodes de travail plus agiles, transparentes et transversales, les jeunes professionnels peuvent agir comme des moteurs importants du changement culturel et méthodologique au sein des organisations.

Benedikt : Ils joueront un rôle déterminant pour accompagner la profession dans la transformation qu'elle traverse actuellement. Leur volonté de remettre constamment en question les systèmes en place est un véritable atout. Lorsque j'étais jeune ingénieur, l'environnement était encore très hiérarchisé : l'ancienneté était souvent synonyme d'autorité, et les collègues expérimentés étaient rarement remis en question. Cette mentalité est en train de changer, et elle doit changer. Nous devons nous rencontrer d'égal à égal et reconnaître que nous, en tant que professionnels plus expérimentés, avons beaucoup à apprendre de nos jeunes collègues qui apportent des perspectives différentes et ont grandi dans un contexte social différent.

Cette ouverture mutuelle pourrait être un élément essentiel pour faire avancer la transformation.

Quel conseil donneriez-vous à un jeune souhaitant

faire carrière dans le domaine de la Qualité en Allemagne ?

Simon : La Qualité offre un parcours professionnel exceptionnellement vaste et influent. Mon conseil serait de rester curieux, de développer des compétences transversales, de renforcer ses capacités de communication et de considérer la Qualité non pas simplement comme une question de conformité, mais comme un levier pour façonner les organisations et les systèmes.

Un mot de la fin ?

Benedikt : Nous avons connu de très bonnes années, mais le monde change, et ce pour quoi nous ne sommes pas doués en Allemagne – et je pense dans toute l'Europe –, c'est l'innovation. Pour autant, comme l'a dit un jour un écrivain italien et c'est un état d'esprit que je partage : "Je suis pessimiste dans mon esprit et dans ma tête, mais je suis optimiste dans mon cœur". Nous devons changer, mais on ne peut pas attendre des autres qu'ils changent. Donc, ce que nous pouvons faire à la DGQ et France Qualité, c'est d'être le moteur du changement. C'est ce que nous faisons déjà : nous sommes en train de réinventer la Qualité et nous poursuivons dans cette voie ; si nous réussissons, les autres suivront. Nous disposons d'une communauté grandissante, et nous sommes une source d'idées, de collaborations et d'inspirations, pour réfléchir, tester et faire avancer la Qualité. C'est l'un des rôles importants que nous devons jouer !

DGQ

Deutsche Gesellschaft
für Qualität

enseignement

L'IUT Lumière - Lyon 2 : préparer à la transversalité

Propos recueillis auprès de Laurent VINCENT, Chef de Département HSE de l'IUT Lumière Université Lyon 2, par France Qualité

Organisation adhérente de l'AFQP AuRA



Pouvez-vous présenter le BUT HSE et la spécificité de votre formation à l'IUT Lumière ?

Le BUT HSE (Hygiène Sécurité Environnement) est un diplôme national accessible après le Bac, préparé en trois ans dans dix-huit IUT en France. Il permet d'accéder au grade de licence (Bac+3). Les enseignements reposent sur le développement de cinq grandes compétences métier : l'analyse des risques, la maîtrise des risques, la gestion des situations d'urgence et de crise, l'animation de la démarche QHSE, et l'accompagnement de la direction dans son management QHSE. Ces compétences sont développées dans le cadre de questions de Santé Sécurité au Travail, de sécurité des installations, de protection des populations et de maîtrise de l'impact environnemental. Il est essentiel que nos étudiants soient formés à l'ensemble de ces quatre domaines, car l'expérience montre que la majorité des postes auxquels ils accèdent sont transversaux.

Pour répondre à ce besoin, le BUT HSE s'articule autour de trois grands types d'enseignement :

- des enseignements scientifiques et techniques (physique, chimie, physiologie, ergonomie, microbiologie, écologie, psychologie du travail), essentiels pour analyser correctement les risques et évaluer l'intérêt des moyens de maîtrise,

- des enseignements juridiques et normatifs (droit du travail, droit de l'environnement, responsabilité civile, pénale et administrative, réglementation ERP et ICPE, système de management intégré) nécessaires pour s'assurer que l'entreprise respecte la réglementation et l'épauler pour entrer dans des démarches volontaristes,
- des enseignements autour de l'aspect relationnel et managérial du métier (communication, gestion de projet, anglais, enjeux et organisation de l'entreprise) car les thématiques QHSE nécessitent des démarches collectives des opérateurs à la direction.

L'IUT Lumière - Lyon 2 a la spécificité de former tous ses étudiants par l'alternance en deuxième et troisième années, après une phase de préparation à la professionnalisation en première année. L'accompagnement de l'alternance est une des marques de fabrique de l'IUT Lumière : l'alternant est suivi en amont et tout au long de son parcours. Il apprend à analyser ses réalisations et méthodologies d'action, à partager ses ressentis et suivre le développement de ses compétences sur le terrain. Finalement, nous amenons les étudiants à appliquer sur leur propre parcours professionnel les principes de la roue de Deming.

La grande majorité de nos étudiants a tout juste passé le Bac ou a fait une réorientation après une ou deux années d'études dans un autre domaine. Nous accueillons pour moitié des Bacs technologiques

et pour moitié des Bacs généraux. Nous intégrons cependant chaque année quelques étudiants en reprise d'études après une première carrière professionnelle. Nous proposons aussi des passerelles pour accueillir des profils ayant les prérequis dans le domaine en deuxième ou troisième année du BUT. Nous organisons également des accompagnements pour valider le diplôme par la voie de la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience).

Comment évolue l'attractivité des formations QHSSE ces dernières années ?

Le besoin d'avoir des professionnels formés en QHSSE augmente de manière visible dans les entreprises, au fur et à mesure de l'augmentation des exigences réglementaires et des dynamiques impulsées par la normalisation. Beaucoup de formations ouvrent pour répondre à ces besoins. Cependant, le vivier de lycéens intéressés ne suit pas forcément cette évolution de la demande. On sent, dans les échanges avec les bacheliers qui n'ont jamais travaillé, une difficulté à se projeter dans le domaine de la prévention des risques, sauf quand ils en ont une culture familiale ou lorsqu'ils ont été sensibilisés aux risques professionnels par des proches. L'absence de spécialité ou d'enseignement directement associé au lycée ne facilite pas les choses. Quelques drames médiatisés, comme l'incendie de Crans-Montana cet hiver, peuvent leur permettre de mieux visualiser l'intérêt de ce métier. Le BUT HSE, héritier de l'ancien DUT HSE, a été pensé il y a plus de 50 ans pour former les cadres de la

sécurité civile. De ce fait, il est réputé au niveau des jeunes sapeurs-pompiers et pompiers volontaires qui entendent parler de cette formation dans les casernes. Ainsi, une part des effectifs s'inscrit dans cette dynamique. Il est plus difficile d'attirer des lycéens qui sont motivés par les métiers de la santé, souvent associés prioritairement au soin, ou ceux motivés par l'environnement, qui trouvent des formations plus spécialisées, même si les perspectives d'insertion sont contrastées.

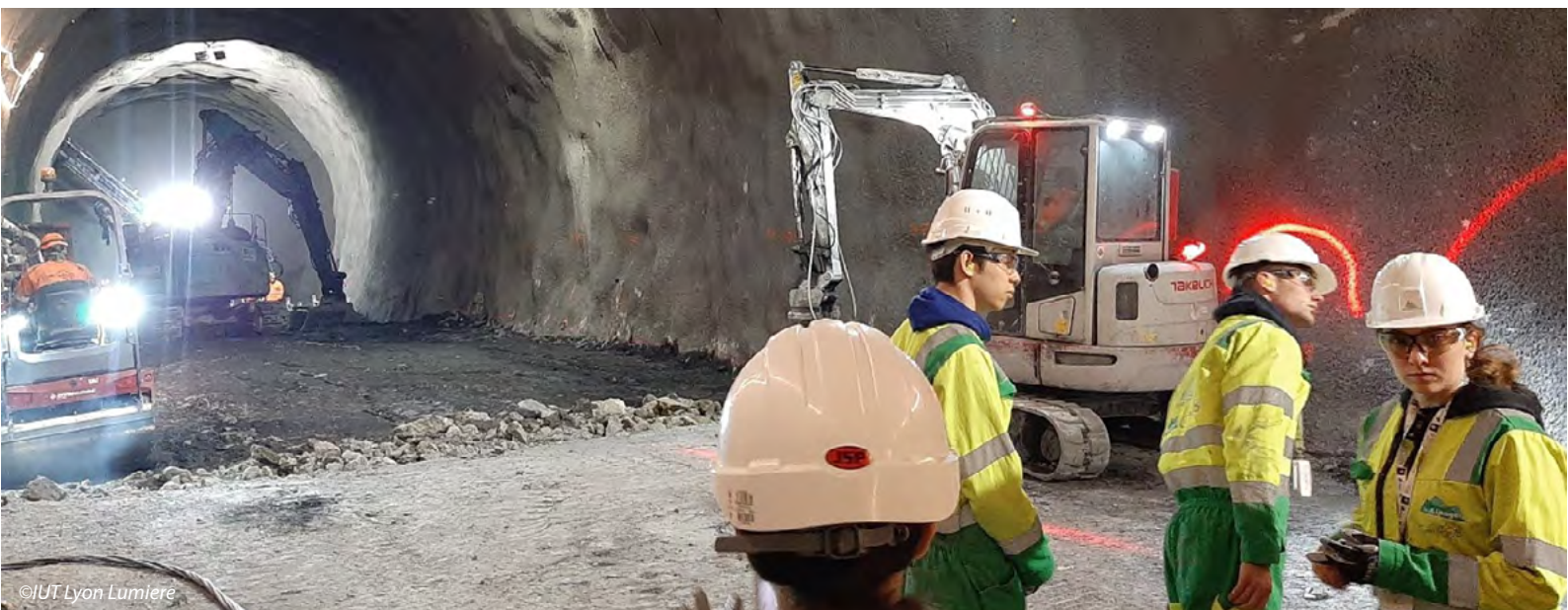
Le principal frein à la candidature réside dans la méconnaissance des métiers. Si une partie de nos étudiants intègrent le BUT HSE pour passer le concours de pompier, ils découvrent l'intérêt de l'activité en situation et revisitent souvent leur projet professionnel. Ils apprécient de découvrir un métier au contact des gens, un métier de terrain - plus qu'ils ne l'imaginaient - et d'une véritable utilité.

« Nous amenons les étudiants à appliquer sur leur propre parcours professionnel les principes de la roue de Deming. »

Quelles compétences clés cherchez-vous à développer chez les étudiants en QHSSE aujourd'hui ?

Au-delà des compétences techniques, nous cherchons à développer chez les étudiants leur esprit d'analyse et leur esprit critique, qui est un marqueur important des formations universitaires. C'est par ce biais qu'ils peuvent faire preuve d'adaptabilité et d'autonomie. Cela passe par un travail de réflexivité permanent et d'explicitation des démarches. C'est

ainsi qu'ils pourront faire face aux transformations rapides du monde du travail et être moteurs dans l'évolution de leurs métiers.



Par ailleurs, de nombreux retours sur nos diplômés montrent leur spécificité : la prévention est dans leur ADN, et ils sont prêts à rapidement s'adapter à de nouveaux secteurs d'activité autour de cette identité professionnelle. Il faut généralement beaucoup plus de temps pour une personne qui évoluerait, sans formation approfondie, de la production à un métier QHSSSE



pour sortir du réflexe "production".

Ce regard décalé permet de soulever des problématiques qui peuvent passer inaperçues dans les discussions des équipes de production.

Ils sont ceux qui peuvent rappeler des réalités de terrain n'apparaissant pas dans les indicateurs. Initiés à l'ergonomie, ils ont l'habitude de ne pas se satisfaire des prescriptions mais de s'intéresser au travail réel.

Avez-vous fait évoluer vos pratiques pédagogiques ces dernières années pour répondre aux attentes des jeunes ?

L'IUT Lumière a toujours été moteur dans les réflexions pédagogiques par son modèle d'accompagnement de l'alternance. Au-delà du bénéfice pour l'étudiant, les nombreuses visites des enseignants de l'IUT leur permettent de rencontrer très régulièrement des situations de terrain et de voir le mode de fonctionnement de différents secteurs. Cela infuse forcément sur leurs enseignements, qui s'enrichissent de toutes ces situations concrètes. De plus, une partie des enseignements est assurée par des professionnels qui apportent directement leur regard sur les problématiques HSE.

Le passage du DUT HSE au BUT HSE a été marqué par la mise en place d'une approche par compétence. Dans les faits, cela signifie que l'enseignement devient progressif : il s'agit ici de faire monter chaque année l'étudiant en niveau, d'assistant à technicien puis cadre intermédiaire. Cette montée en compétences s'est construite autour de mises en situation professionnelle adaptées, qui balayent l'ensemble des grandes missions que nos étudiants pourraient réaliser en entreprise : sensibilisation autour d'un risque, analyse de situations de travail, mise à jour du DUERP, mise en place d'un plan de gestion des déchets, préparation d'un PPI ou d'un POI, élaboration d'un exercice de gestion de crise, etc. Les enseignements disciplinaires sont alors vus

comme des ressources pour réaliser ces mises en situation et sont donc placés au semestre le plus adapté pour cela. La pédagogie de ces mises en situation tourne beaucoup autour du coaching : les étudiants ont une mission à réaliser, ils travaillent un temps en groupe en autonomie, puis rencontrent un enseignant pour présenter leurs avancées, ce qui est l'occasion de recadrer le travail, faire des choix, questionner sur les démarches et les enjeux, et se projeter sur la suite du travail.

Cette approche renforce tous les apports de l'alternance. Ainsi, même si l'étudiant a été en alternance dans un secteur spécifique avec des missions sur un domaine précis, il aura été confronté à l'IUT à de nombreux secteurs d'activité et toutes les grandes missions qu'il pourra rencontrer par la suite. Les entreprises d'accueil apprécient d'ailleurs que leurs alternants arrivent en étant déjà rapidement opérationnels sur certaines missions.

C'est une approche riche mais aussi exigeante, où nous cherchons au maximum à faire travailler nos étudiants sur de vrais terrains. Nous sollicitons donc régulièrement des entreprises dans le cadre de la mise à jour d'un Plan d'Opération Interne, de plans de gestion de la coactivité, des déchets, rejets ou ressources, de l'établissement d'un Plan de Continuité d'Activité, de l'organisation d'un exercice de gestion de crise ou de la préparation d'un audit interne. C'est une belle occasion pour les entreprises de bénéficier sur ce sujet d'un travail de « consultants juniors » encadrés par des professionnels, en contrepartie de la fourniture des données nécessaires (avec l'établissement d'une convention d'utilisation de ces données) et d'un accès à l'entreprise sur un à deux moments pour faire les observations terrain ou mener un exercice. Une autre forme, très appréciée, de partenariat avec le monde économique.



► témoignage

La Qualité : un métier transversal et en constante évolution

Par Emeline MOREAU, Cheffe de Projet Qualité & Processus, consultante ACENSI à BNP Paribas Partners for Innovation (BP²I), Global Process Manager - Data & Application Management
Membre en outre du Pôle Jeunes générations de France Qualité

Mon parcours vers la Qualité ne s'est pas construit de manière linéaire.

Issue d'un DUT Génie Civil, j'ai découvert lors de mon premier stage sur un chantier l'importance des normes, de la sécurité et de l'organisation pour garantir le bon déroulement d'un projet. Cette expérience m'a naturellement orientée vers une licence professionnelle QSSE, où j'ai approfondi les enjeux liés à la sécurité, à l'environnement et aux systèmes de management. J'ai terminé mon cursus par un master en management de la Qualité et de la performance des entreprises.

Au fil de mes alternances, principalement axées sur la sécurité et l'environnement, j'ai ressenti l'envie d'élargir ma vision et de mieux comprendre le rôle de la Qualité dans la performance globale des organisations. C'est dans cette logique que j'ai pris une décision qui n'était pas obligatoire dans mon cursus : partir à l'international.

Je ciblais spécifiquement les pays scandinaves, reconnus pour leur avance en matière de management, de performance durable et de culture organisationnelle. Mon objectif était clair : équilibrer mon expérience en sécurité et environnement avec une approche plus stratégique de la Qualité.

J'ai rejoint l'équipe Assurance Qualité de FOSS au Danemark. Partie pour cinq mois, j'y suis finalement restée plus d'un an.

Cette expérience a été un véritable tournant. J'y ai

découvert une approche de la Qualité basée sur la confiance, la collaboration et l'amélioration continue. Rapidement, on m'a confié des projets concrets, notamment autour du système de management de la Qualité. L'un des projets les plus marquants a permis de faire évoluer la conformité documentaire de 8 % à 92 %, en travaillant avec les équipes pour simplifier et structurer les processus. Cette expérience a d'ailleurs été distinguée par deux récompenses en 2025 : le 1er Prix de l'International des Conseillers du Commerce Extérieur des Yvelines, ainsi que le 1er Prix Jacques Cresson - catégorie Bac+5.

Cette expérience a aussi été importante dans la construction de ma légitimité en tant que jeune professionnelle. En arrivant dans un nouvel environnement international, j'ai rapidement compris que la crédibilité ne se construit pas uniquement par le diplôme, mais par la posture : écouter, comprendre les enjeux métiers et proposer des solutions concrètes. Le fait d'être jeune n'a pas été un frein. Au contraire, la confiance accordée par mes managers et les retours positifs sur mes projets m'ont permis de gagner rapidement en assurance et en légitimité.

Aujourd'hui, je suis Cheffe de Projet Qualité & Processus, consultante ACENSI chez BNP Paribas Partners for Innovation. J'interviens comme Global Process Manager sur le processus Data & Application Management. Passer de l'agroalimentaire à l'IT bancaire peut sembler éloigné, mais les fondamentaux restent les mêmes : structurer, simplifier, améliorer

« J'ai rapidement compris que la crédibilité ne se construit pas uniquement par le diplôme, mais par la posture. »

et fédérer. La richesse de ce métier réside dans sa diversité. Il peut s'exercer dans l'industrie, la banque, le conseil, l'IT, ou encore le secteur public. On ne s'ennuie jamais, car chaque contexte impose de comprendre un nouvel écosystème.

J'ai à cœur de partager mon expérience avec les étudiants afin de leur montrer les différentes voies qui peuvent s'offrir à eux. Je souhaite également continuer à découvrir d'autres cultures du travail, notamment à travers de nouvelles expériences à l'international. La Qualité est aujourd'hui le domaine dans lequel je me sens le plus à ma place : j'accorde beaucoup d'importance à l'organisation, à la structuration et au travail bien fait.

Aux jeunes qui souhaitent se lancer dans la Qualité, je dirais simplement : osez poser des questions, soyez curieux et ne craignez pas d'explorer différents environnements. Et aux entreprises : faites confiance aux jeunes talents. Leur regard neuf peut être un véritable moteur d'évolution.



La Journée Jeunes générations du 25 mars à Sup de V une édition exceptionnelle !

Mercredi 25 mars, le Pôle Jeunes générations de France Qualité a organisé, sur le campus Sup de V-Paris Montparnasse, la Journée Jeunes générations Qualité, un temps fort dédié à l'avenir de la QSE.

Plus de 250 participants - étudiants, alumni, professionnels et représentants de France Qualité - étaient réunis pour réfléchir ensemble à la transformation des métiers Qualité et au rôle clé des nouvelles générations.

Cette journée marque clairement une nouvelle étape dans la collaboration engagée depuis près de deux ans entre Sup de V et France Qualité, et en particulier avec le Pôle Jeunes générations.



► témoignage

Les jeunes, accélérateurs de transformation pour OCEA

Propos recueillis auprès de Maxime BOSQUET, Responsable Performance du Groupe OCEA, par France Qualité

► Organisation adhérente de l'AFQP AuRA



Pouvez-vous vous présenter et décrire votre rôle actuel dans le domaine de la Qualité ?

Je suis Responsable Performance au sein du Groupe OCEA, spécialiste du comptage eau/chauffage et des solutions connectées.

Nous intervenons sur toute la chaîne de valeur pour optimiser les consommations, fiabiliser la donnée et accompagner la transition énergétique du parc immobilier.

Mon rôle dépasse le périmètre historique de la Qualité. Je pilote une approche de performance globale intégrant excellence opérationnelle, QHSE, maîtrise des risques, industrialisation des processus, transformation digitale et conduite du changement. L'objectif est de dépasser les silos et de construire un système intégré qui soutient les opérations, sécurise les interventions et renforce la fiabilité de la donnée. Je coordonne un réseau national de responsables performance, référents métiers et chefs de projets au service des équipes terrain.

Depuis combien de temps travaillez-vous dans la Qualité et dans quel secteur ?

J'évolue depuis quatre ans dans un rôle mêlant performance, Qualité et transformation. Ma trajectoire, entre terrain et stratégie, me permet d'aborder la Qualité comme un levier d'efficacité et de création de valeur, loin d'une vision strictement documentaire.

Quelle place occupe aujourd'hui la fonction Qualité / QSE dans votre entreprise ?

La fonction Qualité / QSE occupe une place de plus en plus intégrée. La trajectoire est claire : passer d'une logique centrée sur la conformité à une fonction qui contribue directement à la performance opérationnelle, à la fiabilité des données et à la sécurisation des activités.

Concrètement, elle constitue :

- Un cadre pour maîtriser les risques ;
- Un levier pour structurer les processus ;
- Un appui clé dans les projets structurants (ERP, IoT, industrialisation) ;
- Un acteur de développement des compétences.

L'ambition 2026 est de consolider un système intégré "by OCEA", pleinement reconnu comme pilier de performance.

Recrutez-vous (ou avez-vous recruté) des profils Qualité / QSE ?

Oui, sur tout le spectre Qualité, Santé-Sécurité, amélioration continue et transformation. Nous recrutons des profils juniors et expérimentés : la complémentarité renforce l'équipe et la performance collective.

Qu'est-ce qui vous motive à recruter un jeune profil Qualité / QSE ? À l'inverse, quelles sont vos principales réserves ?

Mes motivations à recruter des jeunes sont leur aisance digitale et appétence data, leur regard neuf qui questionne et simplifie, leur sensibilité RSE, et leur capacité à impulser des pratiques plus visuelles et collaboratives.

Pour les réserves, je citerais leur manque d'expérience terrain, expérience indispensable pour comprendre la réalité des métiers, leur tendance à rechercher un impact immédiat nécessitant de mûrir davantage l'analyse, et leur besoin d'accompagnement renforcé pour prioriser et intégrer les contraintes opérationnelles.

« La Qualité est un métier d'avenir [...]. Les jeunes générations en sont un puissant accélérateur. »

Quels sont vos critères prioritaires lors du recrutement d'un profil Qualité / QSE aujourd'hui ?

Je dirais : pragmatisme et sens du résultat, compréhension du terrain, adaptabilité, capacité à créer l'adhésion, rigueur et structuration, appétence data et outils digitaux. En 2026, la différence se joue moins sur la maîtrise documentaire que sur la capacité à améliorer des systèmes et sécuriser des opérations.

Selon vous, qu'est-ce qui a le plus évolué ces dernières années dans la fonction Qualité ? Dans les attentes des jeunes candidats ?

La Qualité est devenue un levier de performance, de maîtrise des risques et d'alignement opérationnel. Le digital - data, IoT, automatisation - a renforcé son rôle systémique et transversal.

Les jeunes candidats cherchent du sens et de l'impact tangible, de l'autonomie rapide et une cohérence réelle entre discours et pratiques.

Comment se passe l'intégration d'un jeune profil Qualité / QSE dans votre organisation ? Quelles sont les principales difficultés rencontrées au départ ?

Elle ne diffère pas fondamentalement de celle d'un collaborateur expérimenté : comprendre l'organisation, identifier les interactions clés et créer du lien. Le tutorat et les missions adaptent ensuite le niveau de guidage.



©Adobe Stock

Les difficultés initiales portent sur la compréhension de la complexité du terrain, l'acquisition d'une vision globale et la construction progressive d'une posture permettant de fédérer.

Qu'attendez-vous concrètement d'un jeune professionnel Qualité / QSE dans les premières années ?

- Observer, comprendre, analyser avant de transformer.
- Connaître le terrain en y allant pour créer des outils réellement utiles.
- Apporter une dynamique moderne et collaborative.
- Contribuer à la culture data, à la fiabilité des informations et à l'adoption des nouveaux outils.
- Développer progressivement une posture solide permettant de fédérer.

Les jeunes profils apportent-ils, selon vous, de nouvelles façons de penser ou de pratiquer la Qualité ?

Oui. Les jeunes profils apportent un regard neuf qui accélère la transformation de la fonction. Ils simplifient, questionnent et poussent à dépasser les approches trop procédurières. Leur aisance avec les outils visuels, collaboratifs et digitaux, ainsi que leur sensibilité RSE et data, stimule la modernisation des pratiques et renforce l'impact opérationnel de la qualité.

Quel conseil donneriez-vous à un jeune qui souhaite s'orienter vers les métiers de la Qualité / QSE ?

- Commencez par comprendre le terrain et les métiers.
- Développez votre culture digitale et data.
- Cherchez l'efficacité, pas la perfection.
- Apprenez à convaincre, pas à imposer.
- Ne perdez jamais de vue que la qualité doit être au service de l'opérationnel et des clients.

Un message à faire passer aux établissements de formation QSE / QHSE ?

Renforcer les compétences terrain, data, communication, conduite du changement.

Former des professionnels capables de piloter des systèmes complexes, pas seulement de maîtriser des référentiels.

Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?

La Qualité est un métier d'avenir : un métier qui structure, sécurise et améliore la performance globale. Les jeunes générations en sont un puissant accélérateur.



► témoignage

Co-construire la Qualité intégrée chez SAMSON Régulation S.A.S

Propos recueillis auprès de Samy AOUED, Responsable Qualité Opérationnelle, SAMSON Régulation S.A.S par France Qualité

► Organisation adhérente de l'AFQP AuRA



Pouvez-vous vous présenter et décrire votre rôle actuel dans le domaine de la Qualité ?

Je suis actuellement Responsable Qualité Opérationnelle au sein du service QHSE de Samson Régulation. Le pôle Qualité

Opérationnelle regroupe les activités de contrôle final avant envoi chez le client de nos appareils certifiés pour des applications très exigeantes telles que l'agroalimentaire et le pharmaceutique afin d'établir les certificats à destination des clients. Nous disposons également d'une activité métrologique, assurons un support global à la résolution de problèmes et participons à des groupes d'amélioration continue suivant les démarches Lean.

Depuis combien de temps travaillez-vous dans la Qualité et dans quel secteur ?

Je travaille dans le domaine de la Qualité depuis trois ans chez SAMSON Régulation, acteur majeur dans le secteur de la fabrication de vannes de régulation, servomoteurs et solutions de contrôle des fluides pour les industries de process (énergie, chimie, pétrole, agroalimentaire, pharmaceutique, etc.).

Quelle place occupe aujourd'hui la fonction Qualité / QSE dans votre entreprise ?

La Qualité occupe une place de plus en plus intégrée dans le processus de décision au fil des années. Une étape majeure a été franchie en 2025 avec la nomination d'un directeur QHSE et son intégration au CODIR. Cela montre l'importance donnée aux activités QHSE au sein de l'entreprise et la reconnaissance de l'apport du QHSE aux processus de décisions. En parallèle, une démarche de déploiement de méthodologies LEAN a été entreprise avec le recrutement d'un Responsable Amélioration Continue. La synergie Qualité / Lean Management doit nous permettre de passer un cap en termes d'excellence opérationnelle.

Recrutez-vous (ou avez-vous recruté) des profils Qualité / QSE ? Si oui, plutôt des profils jeunes, expérimentés, ou les deux ?

Nous avons récemment, pour un poste de Contrôleur Final, recruté un collaborateur avec une expérience fournie en QSE. Au même poste, il y a quelques années nous avons accueilli une jeune recrue sur le marché de l'emploi. Globalement, les attentes ne sont pas les mêmes avec un accent plus souvent mis sur la stabilité pour les profils expérimentés alors qu'il est plutôt mis sur la formation et la montée en compétence avec des profils plus jeunes.

Sur ce poste, nous sommes ouverts aux deux types

de profils (expérimentés ou junior) puisqu'un accompagnement adapté, notamment par la formation interne, nous permet d'amener chacun vers le degré de compétence auquel il est attendu.

Qu'est-ce qui vous motive à recruter un jeune profil Qualité / QSE ? À l'inverse, quelles sont vos principales réserves ?

Un attendu important lors du recrutement d'un jeune profil est le dynamisme, l'envie d'apporter de nouvelles méthodes, de pousser une nouvelle façon de travailler avec un regard neuf. Je ne parlerai pas de réserves mais plutôt de conditions de réussite plus nombreuses qu'avec un profil expérimenté. L'accompagnement se doit d'être plus présent dans la prise de poste, il faut travailler sur la vision systémique de la Qualité au sein de l'entreprise, le développement de la posture assertive nécessaire aux métiers Qualité qui vient souvent avec l'expérience. Cet investissement supplémentaire (par rapport à un profil plus expérimenté) mis en face du risque plus grand de turnover chez les jeunes profils peut être un frein dans certains cas.

Quels sont vos critères prioritaires lors du recrutement d'un profil Qualité / QSE aujourd'hui ?

Il y a des incontournables du travail en QSE, à savoir la rigueur, la précision ou encore un sens certain de la diplomatie, mais nous cherchons avant tout des candidats qui font preuve d'ouverture d'esprit, de curiosité et d'envie d'apprendre. Notre métier est très transverse, il faut donc aussi avoir une appétence particulière au travail collaboratif en équipe projet. Nous avons des parcours de formation et d'intégration solides qui permettent une montée en puissance sur les postes Qualité et

les attendus techniques.

Selon vous, qu'est-ce qui a le plus évolué ces dernières années dans la fonction Qualité ? Dans les attentes des jeunes candidats ?

La fonction Qualité est de plus en plus intégrée comme levier de performance et stratégique. Nous avons maintenant dépassé la vision de la Qualité comme fonction de contrôle et sommes passés dans une fonction de support à l'amélioration continue et de pilotage transverse. L'accent qui sera mis sur la culture Qualité dans la prochaine version de l'ISO 9001:2026 accentue encore cette transition.

Les clients poussent aussi à plus de transparence sur les aspects RSE, impact carbone de nos activités et ces sujets deviennent de véritables atouts pour remporter certains marchés.

Les jeunes candidats attendent plus de sens dans leur travail au quotidien, nous nous devons impérativement de leur donner une vision sur leur progression sur le poste pour qu'ils puissent se projeter dans l'entreprise. Le management est de moins en moins vertical mais s'horizontalise, avec plus de co-construction et avec une culture du feedback accentuée.

« Il faut travailler sur la vision systémique de la Qualité au sein de l'entreprise, le développement de la posture assertive nécessaire aux métiers Qualité. »

Comment se passe l'intégration d'un jeune profil Qualité / QSE dans votre organisation ? Quelles sont les principales difficultés rencontrées au départ ?

Nous offrons des parcours d'intégration dans les différents services de l'entreprise pour que les nouveaux arrivants (et d'autant plus les jeunes arrivés sur le marché de l'emploi) puissent avoir la vision la plus précise du rôle de chaque acteur interne (relations clients/fournisseurs, interlocuteurs privilégiés). Ensuite, des formations techniques permettent de se familiariser avec notre gamme de produits, c'est ce point qui représente le plus grand défi au cours des premiers mois.

Qu'attendez-vous concrètement d'un jeune professionnel Qualité / QSE dans les premières années ?

La première année devra être en partie consacrée à la compréhension de nos processus internes, à appréhender l'articulation entre les différents services et leurs périmètres, à l'application des outils Qualité et Lean basiques, à rencontrer et communiquer avec les opérationnels sur le terrain. Sur les années suivantes, il y aura un plus gros accent sur le pilotage de projets transverses avec une vision plus haut niveau sur les problématiques Qualité qui touchent l'usine et comment les résoudre.

Nous demandons à chaque nouvel arrivant de venir avec un œil neuf et de partager son « rapport



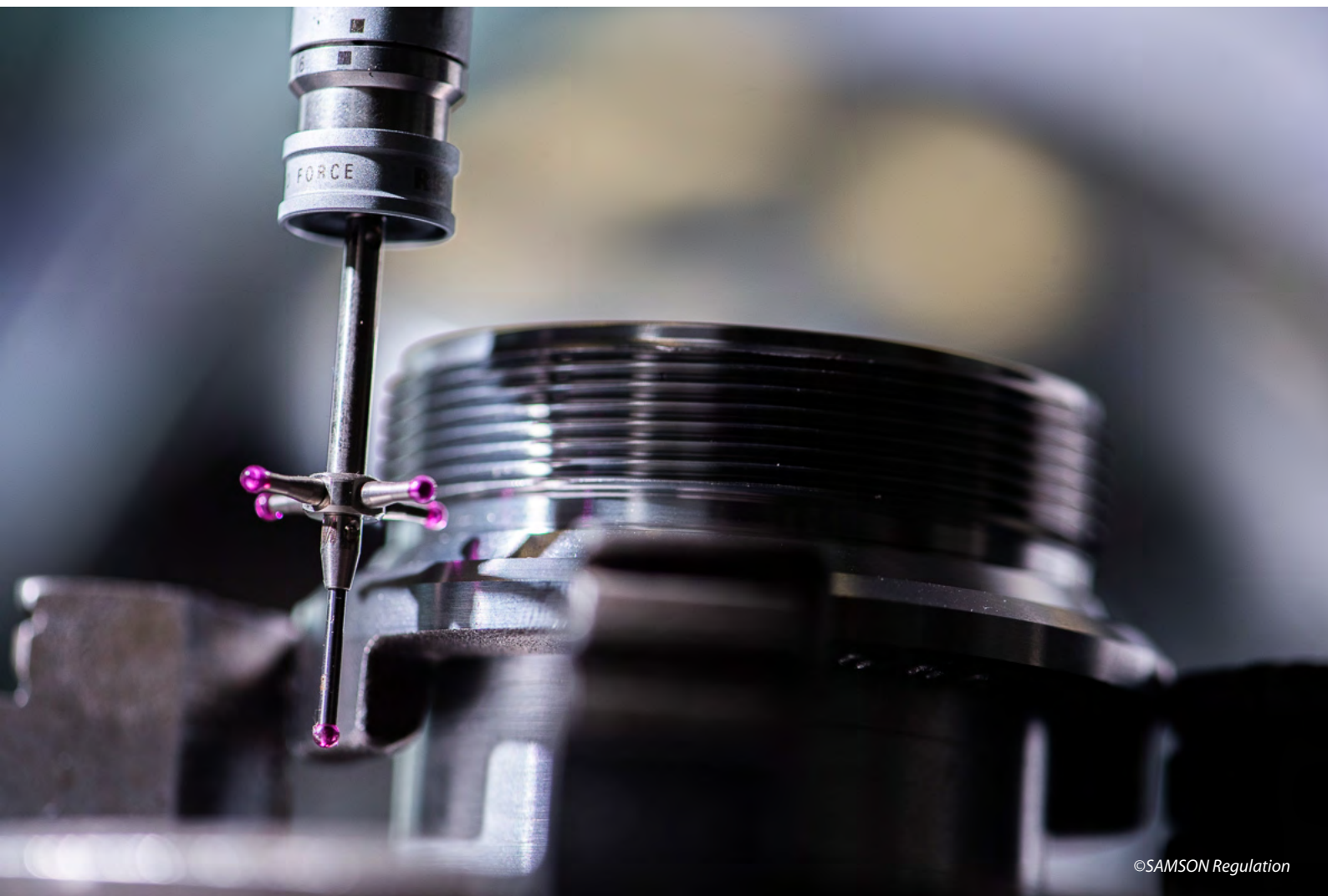
d'étonnement ». Avec un jeune professionnel, nous attendons d'autant plus une remise en question de nos pratiques et un dynamisme qui permette de tirer vers le haut l'entreprise. Une partie de la veille technologique et méthodologique repose sur l'apport des nouveaux professionnels dont les formations en école doivent avoir amené à la pointe des pratiques actuelles. Concrètement, c'est proposer des nouvelles façons de travailler.

Les jeunes profils apportent-ils, selon vous, de nouvelles façons de penser ou de pratiquer la Qualité ?

La recherche accrue de sens dans le travail est alignée avec l'intégration de plus en plus importante de la RSE et du Développement Durable dans les objectifs stratégiques des entreprises.

Quel conseil donneriez-vous à un jeune qui souhaite s'orienter vers les métiers de la Qualité / QSE ?

Bien penser le travail en Qualité comme un métier support et comme une aide aux services de production. Le travail sur le terrain doit rester une priorité. Je crois beaucoup en la fusion ou tout du moins à une synergie importante des approches Qualité et LEAN. L'expertise en méthodologie de gestion documentaire, de standardisation, d'audit doit être partagée en toute bienveillance avec les services de production pour tirer l'ensemble de la structure vers le haut. La culture Qualité doit être au centre de l'entreprise au même titre que la culture du respect des délais ou des coûts.



©SAMSON Regulation

► enseignement

L'ISARA : former des ingénieurs porteurs de sens

Propos recueillis auprès de Sylvie PIERRE, Enseignante-Consultante QHSE-RSE, Responsable Alternance 5A à l'ISARA Lyon
par France Qualité

► Organisation adhérente de l'AFQP AuRA



L'ISARA est une école d'ingénieurs de référence en agriculture, alimentation et environnement, fondée en 1968, implantée à Lyon et Avignon. Sa vocation : former des talents capables d'innover de la fourche à la fourchette et d'agir face aux grands défis actuels : transition agricole, alimentation durable, santé, climat, biodiversité. À travers ses formations Ingénieur (Bac+5), Bachelor (Bac+3) et MSc internationaux (Bac+6), l'école propose des parcours personnalisés, une pédagogie ancrée dans le terrain et un lien structurel avec les milieux professionnels. Des doubles diplômes avec EM Lyon, Kedge ou l'université de Wageningen complètent cette offre pluridisciplinaire.

UN SECTEUR STRATÉGIQUE, EN PLEINE TRANSFORMATION

La Qualité n'est plus une simple fonction de conformité. Elle est devenue un levier stratégique au cœur de la performance des entreprises : vecteur de confiance, de satisfaction client et de performance extrafinancière. Pour l'amont de la filière alimentaire, elle protège la valeur des produits sous signes d'identification (SIQO). Pour l'aval, la culture Qualité - Food Safety Culture - est une exigence inscrite dans tous les référentiels (ISO 22000, IFS, BRC), qui engage

chaque collaborateur, quel que soit son poste.

On est passé de la Qualité produit à la Qualité système, puis à la Qualité filière à impact positif. Ce mouvement implique de gérer les risques à tous les niveaux (sécurité alimentaire, environnementale, humaine), de pratiquer une veille permanente et d'identifier les signaux faibles avant qu'ils ne deviennent des crises. Les débouchés sont là et solides : 17 % des ingénieurs ISARA des dix dernières promotions exercent en production ou en qualité. L'enquête insertion CGE 2024 confirme cette solidité : 89,6 % de taux net d'emploi pour les ingénieurs de grandes écoles dès la sortie de l'école.

SENS, IMPACT, AUTONOMIE : CE QUE VEULENT LES JEUNES

Pour cette génération, choisir les métiers QHSE est rarement un choix par défaut. Les enjeux de durabilité, de santé et de responsabilité sociale influencent réellement leurs décisions. Les données CGE 2024 le confirment : le contenu de la mission est le premier critère de choix d'un emploi pour 72,2 % des diplômés de grandes écoles - avant le salaire. Défendre des produits, agir sur l'ensemble d'une filière, contribuer à une Qualité qui fait sens : voilà ce qui les motive. 41,7 % des jeunes diplômés exercent déjà des missions à dimension RSE, en hausse de 3,1 points en un an.

Ils acceptent les règles quand elles sont comprises et justifiées. Ils exigent le « pourquoi », s'investissent

dans le travail collectif et la gestion de projet. Deux résistances persistent néanmoins : la veille réglementaire - pourtant incontournable dans ces métiers - et l'image du « gendarme » de la Qualité. Cette perception évolue au contact du terrain, à mesure qu'ils découvrent la dimension transversale, collaborative et créative du métier. C'est précisément l'enjeu pédagogique central.

TECHNIQUE ET POSTURE : DEUX PILIERS INDISSOCIABLES

Le socle technique demeure fondamental - réglementation, normes (ISO 22000, IFS, BRC), HACCP, analyse des risques. Mais il ne suffit plus. Les entreprises attendent des ingénieurs capables d'analyser les données de production, d'être force de proposition et de superviser des périmètres élargis intégrant maîtrise énergétique et management de la sécurité. La maîtrise de l'anglais est devenue une exigence minimale, portée par l'internationalisation croissante des filières et des référentiels.

Ce qui fait la différence sur le terrain, c'est la capacité à fédérer, à mobiliser des équipes sur des sujets qui ne sont pas la priorité de tous, et à exercer une autorité naturelle dès les premiers mois. C'est pourquoi l'ISARA intègre les SES skills (Sensorial, Emotional, Spiritual) tout au long de la formation, via des ateliers sur la communication, la posture et le sens du relationnel. L'équilibre est exigeant : trop de technique sans posture, l'expert ne sait pas entraîner. Trop de soft skills sans substance, le communicant manque de crédibilité. L'enjeu : former des ingénieurs qui incarnent la Qualité autant qu'ils la maîtrisent.

UNE PÉDAGOGIE ACTIVE QUI FORGE L'ESPRIT CRITIQUE

Face à une génération qui apprend différemment, l'ISARA a renouvelé ses pratiques. Pédagogie inversée, ateliers de gestion de crise avec acteurs en tension, Cluedo HACCP, réalité virtuelle, projets commandités multi-compétences combinant R&D, qualité, production et ACV : autant de formats pour apprendre par l'expérience, développer l'esprit de synthèse et forger un esprit critique opérationnel. L'objectif est clair : former des ingénieurs capables de questionner les systèmes - d'identifier les failles d'un processus qui fonctionne « sur le papier » - et de proposer mieux.

Les enjeux émergents - IA, QVCT, RSE, digitalisation - sont intégrés de façon transversale dans les modules. Les mémoires incluent désormais une réflexion obligatoire sur la RSE et l'intelligence artificielle. L'IA ouvre des perspectives concrètes : prédire avant

de corriger, automatiser les tâches routinières pour libérer du temps vers l'analyse, l'anticipation et la décision en situation complexe. La formation évolue en continu, co-construite avec les professionnels et nourrie par l'évaluation permanente des étudiants, dans une logique d'amélioration continue cohérente avec les valeurs du secteur.

CE QUE DISENT LES ENTREPRISES PARTENAIRES

Les ingénieurs ISARA sont reconnus pour leur adaptabilité, leur présence terrain et leur opérationnalité rapide. Les entreprises les recrutent souvent directement à l'issue du mémoire de fin d'études - preuve que l'intégration commence bien avant l'obtention officielle du diplôme. L'alternance et les projets commandités jouent un rôle clé dans cette transition.

« Par ses qualités et son sérieux, sa grande capacité d'adaptation, [l'ingénieur ISARA] a su s'intégrer rapidement et s'impliquer pleinement dans ses missions. »

Professionalisme, pragmatisme, organisation, solidité des connaissances scientifiques : ces qualités reviennent systématiquement dans les retours des recruteurs. Ce qui retient aussi leur attention, c'est l'aptitude à travailler avec tous les services de l'entreprise - dimension

décisive pour un ingénieur QHSE dont le rôle est par nature transversal. Une condition reste nécessaire à leur engagement durable : que le poste soit à la hauteur de leurs ambitions et que la vision stratégique de l'entreprise soit cohérente avec la mission confiée.

EN UN MOT

Aux jeunes qui hésitent : la Qualité permet d'agir sur des enjeux concrets et croissants, de la sécurité alimentaire à la RSE. C'est un métier qui exige autant d'expertise technique que d'intelligence relationnelle, et qui offre - à ceux qui s'y engagent pleinement - une trajectoire professionnelle riche, transversale et en constante évolution.

Aux entreprises : intégrer un jeune QHSE, ce n'est pas recruter une compétence supplémentaire. C'est accueillir un regard neuf, formé à questionner les systèmes et à relier performance et responsabilité. Donnez-leur des missions à la hauteur de leurs ambitions dès le premier jour. Les organisations qui sauront les intégrer comme acteurs du changement seront aussi celles qui s'adapteront le mieux aux exigences futures.

« Donnez-leur les moyens, l'envie et la stratégie. Ouvrez le champ des possibles. »

« Pour cette génération, choisir les métiers QHSE est rarement un choix par défaut. »

► témoignage

Avoir confiance en ses capacités

Propos recueillis auprès de Sana AZIAR, Cheffe de projet relation client Qualité à la Chambre de commerce de Paris Île-de-France, par France Qualité
Membre en outre du Pôle Jeunes générations de France Qualité



Pouvez-vous vous présenter et décrire votre parcours et rôle actuel dans le domaine de la Qualité ?

Après un premier parcours en biologie, (BAC S, BTS biologie et licence pro Qualité dans la pratique des soins) je me suis progressivement orientée vers la Qualité. En master, j'ai choisi de me spécialiser en relation client et Qualité, à travers un Master Marketing/Vente, parcours Management de la relation client, digitale et Qualité.

Je suis diplômée depuis 4 ans et je travaille à la CCI depuis 6 ans. Je travaille au sein du service Relation client de la Chambre de commerce de Paris Île-de-France, c'est un organisme B2B, où nous accompagnons les entreprises de la création à la cession.

Je ne connaissais pas ce métier avant ma troisième année de licence. C'est à la suite d'un stage que j'ai compris que les entreprises avaient besoin d'une fonction capable de les aider à satisfaire les exigences du client en s'organisant et en se structurant. Pour moi, la Qualité est un peu la colonne vertébrale de l'entreprise : elle relie les services, fait la jonction entre eux et apporte un cadre grâce à une structure claire pour rendre heureux le client qui reçoit un produit ou dispose d'un service.

Comment s'est passé votre passage à la vie active ?

J'ai été embauchée par l'entreprise où j'étais en alternance. Comme mon recrutement n'était pas garanti car on nous ne parvenions pas à aligner nos salaires, j'avais anticipé en postulant ailleurs à la fin de mon alternance. Finalement, j'ai réussi à avoir ce que je voulais avec mon entreprise d'alternance. Pour un premier poste, mes critères principaux étaient le contenu des missions, le management (ou l'équipe) et le salaire.

La négociation salariale n'a pas été simple, car j'ai refusé la première proposition qui m'a été faite. J'avais annoncé 36 k€ minimum, et on me proposait 33 k€. Connaissant la qualité de mon travail, j'ai refusé immédiatement. Une seconde proposition est ensuite arrivée à 36 k€. Cet exercice demande de la confiance en soi, de connaître sa valeur et de ne pas se sous-estimer : il faut oser dire non quand on estime mériter mieux. Avec le recul, j'aurais même pu demander 38 k€.

Votre posture a-t-elle évolué depuis votre arrivée jusqu'à aujourd'hui ? Qu'est-ce qui vous a aidé à vous sentir plus légitime et crédible dans votre rôle ? Le fait d'être jeune a-t-il parfois été un frein... ou au contraire un atout ?

Lors de mes premiers mois, j'étais surtout dans l'observation, et j'ai pris mes fonctions progressivement. Je n'étais pas aussi autonome ni aussi proactive qu'aujourd'hui. J'ai aussi dû faire

comprendre aux équipes que j'étais là en tant que facilitatrice.

J'ai commencé par analyser les dysfonctionnements. Cela nous a permis de mettre en place un outil de ticketing pour recenser les anomalies, les classer et identifier les problèmes critiques, urgents ou importants. Cette première mission a été déterminante : elle a permis d'ancrer la Qualité dans le service et d'en démontrer concrètement l'intérêt, ce qui a renforcé ma légitimité.

Le fait d'être jeune a parfois été un frein, car il faut souvent davantage démontrer et prouver ses compétences. Aujourd'hui, je pense qu'avec l'essor de l'IA, cela devient de plus en plus un atout : nous sommes souvent moteurs sur ces sujets et sur les nouvelles pratiques. Cela plaît à la Direction, car elle est obligée de suivre et de se mettre à jour sur le digital pour rester compétitive.

Qu'est-ce qui vous a le plus surpris en arrivant sur le terrain par rapport à ce que vous aviez appris en formation ? Quels sont, selon vous, les principaux points de friction dans votre métier aujourd'hui ?

La principale différence entre l'école et le terrain, ce sont les personnes. On se rend vite compte qu'on ne travaille pas avec des "process" uniquement, mais avec de l'humain : le management et la gestion d'équipe sont essentiels pour motiver, guider et faire avancer l'organisation. On n'en parle pas assez en formation, et c'est dommage.

« Je ne connaissais pas ce métier avant ma troisième année de licence. »

Aujourd'hui, l'un des principaux points de friction concerne les moyens, de plus en plus contraints : on nous demande d'innover et de faire beaucoup avec peu, et cela a ses limites. Je reviens aussi sur les relations humaines, car pour moi c'est le levier le plus important : si l'on crée de bonnes relations avec les personnes avec qui l'on travaille, cela facilite l'avancement de toutes les démarches. En Qualité, c'est encore plus vrai, car on vient s'imbriquer dans le métier des autres.

Diriez-vous que le droit à l'erreur est réel dans votre environnement de travail ?

Oui, le droit à l'erreur est réel dans mon environnement de travail. En revanche, il faut être transparent : ne pas cacher, ne pas avoir honte, car cela arrive à tout le monde. L'essentiel, c'est l'amélioration continue : sans erreur, il n'y a pas d'amélioration.

Quelle mission ou quel projet vous a le plus stimulée ou rendu fier/fière en début de carrière ?

En début de carrière, ce qui m'a rendue la plus fière, c'est l'organisation mise en place autour de la norme NF345 Relation client : création de processus et de procédures, mise en place d'indicateurs, et structuration du service.

Avez-vous le sentiment que votre travail a un impact concret dans l'organisation ?

J'ai le sentiment que mon travail a un impact concret,

En France

Avec un réseau de 121 CCI, vous êtes certains d'avoir un accompagnement local !

Trouvez la CCI proche de chez vous

A l'international

Accédez à 119 CCI françaises à l'international dans 94 pays !

Accédez au site CCI France International

Chaque année grâce au réseau des CCI :



450 000

entreprises sont accompagnées dans leurs projets



400 000

personnes acquièrent une formation



35 000

entreprises accèdent à l'international

car au quotidien nous mesurons la satisfaction client et les KPI de production. Ces éléments rendent les choses plus claires pour certains, servent l'ensemble du service et sont également utiles à la Direction.

Pour vous, qu'est-ce que la Qualité aujourd'hui, et quels sujets Qualité vous semblent prioritaires ?

Aujourd'hui, la Qualité est essentielle : de plus en plus de certifications et de labels sont demandés par les entreprises. Les sujets qui me semblent prioritaires sont les conditions de travail, la digitalisation à l'ère de l'IA, et bien sûr la RSE.

Pensez-vous que les jeunes peuvent faire évoluer la fonction Qualité ?

Je trouve que les jeunes comprennent bien l'impact de la Qualité, mais veulent aller vite et prennent parfois moins le temps de formaliser. L'enjeu est donc de se renouveler pour formaliser sans que cela prenne trop de temps. L'IA peut aider, tout comme l'automatisation de certaines tâches.

Vous êtes plutôt soft skills ou hard skills ?

Les deux sont importantes, selon le poste. Je dirais plutôt hard skills, sauf pour le management, où les soft skills sont indispensables. Depuis mon entrée dans la vie active, mon adaptabilité et mon autonomie m'ont été les plus utiles, notamment dans une organisation mouvante (changement de Direction, changement de manager à quatre reprises). La compétence qui me manquait le plus au départ, c'était la confiance en moi : cela se travaille avec le temps et l'expérience.

Quelle place occupe le relationnel dans votre quotidien et quelle est pour vous l'importance du réseau, notamment en début de carrière ?

Le relationnel occupe une place importante, car je suis en contact avec différentes personnes dont j'ai besoin pour mettre en place et suivre la démarche Qualité dans le service. Je garde aussi des liens forts avec ma promotion : nous sommes un groupe de sept amis depuis le master, nous sommes toujours en contact et nous nous retrouvons régulièrement (voyages, restaurants...), même des années après.

Le réseau est très important, car chacun suit son parcours et on ne sait jamais ce que l'avenir réserve. Avoir des contacts dans une entreprise peut ouvrir des portes. Pour l'entretenir, j'utilise beaucoup LinkedIn et je participe aussi à des événements professionnels, comme le salon All4Customer.

Comment vous voyez-vous évoluer dans les prochaines années ?

Je me vois continuer à travailler sur l'expérience client, qui est pour moi intimement liée à la Qualité : on doit offrir un service de qualité au client.

Quels conseils donneriez-vous à un étudiant ou jeune diplômé qui souhaite se lancer dans les métiers de la Qualité ?

Je lui dirais d'avoir confiance en lui : le marché du travail peut être complexe, et on fait davantage confiance à quelqu'un qui a confiance en ses capacités.

Et je partagerais aussi quelques bonnes pratiques :

- Faire régulièrement des revues, des audits légers mais réguliers.
- Documenter ne veut pas dire complexifier : faire des manuels/process clairs et exhaustifs, cela vaut mieux qu'un manuel de 300 pages non connu des équipes. Mieux vaut un tableau de suivi clair et à jour qu'un tableau plein d'indicateurs jamais rempli !
- Former les équipes, informer, dédramatiser.
- Être transparent avec les personnes avec qui vous travaillez.

Y a-t-il un message que vous aimeriez faire passer aux entreprises ou aux managers concernant l'intégration des jeunes en Qualité ?

Pour moi, les jeunes représentent notre avenir dans un monde où l'on doit sans cesse s'adapter et évoluer à l'ère du numérique. C'est notre devoir de les faire grandir et de développer les talents.

« Je me vois continuer à travailler sur l'expérience client, qui est pour moi intimement liée à la Qualité. »

SAVE THE DATE

JOURNÉE FRANÇAISE DE LA QUALITÉ

& Cérémonie de remise
des Prix Nationaux de
la Qualité



9 juin 2026
PARIS



F R A N C E
Q U A L I T É

Association Qualité Suisse - SAQ

La gestion de la qualité sous le signe du changement culturel

Interview menée par Thomas BERNER, rédacteur en chef du magazine Suisse MQ Management und Qualität, publiée en mars 2026 dans ce même magazine. Retranscrite ici avec leur aimable autorisation.

Les personnes interviewées :

Patrick MONGILLON - Vice-Président de France Qualité, en charge de l'international, du Think Tank et de Quali'Bord. Près de 40 ans d'expérience. Président d'AQM Performance.

Jade PLANTIN - Executive coach et coach d'organisation, double expertise organisation et RH. Plus de 30 années d'expérience en accompagnement des transformations.

Remarque : Cette interview a été réalisée par écrit.



La gestion de la qualité ne se limite plus depuis longtemps à la simple conformité. Les questions relatives à la culture d'entreprise occupent une place de plus en plus centrale. Les processus d'amélioration continue sont remplacés par le processus de changement continu, ou gestion du changement.

Les entreprises n'ont pas le choix : lorsque l'environnement change, une organisation doit inévitablement s'adapter pour ne pas devenir obsolète. Dans ce contexte, la gestion de la qualité prend une nouvelle signification. France Qualité, l'association qualité de référence en France, s'est également penchée sur cette question dans un livre blanc. Nous avons discuté avec Patrick Mongillon, pilote du Think Tank « Made in Qualité », et Jade Plantin, pilote de la commission « Transformation ». Nous examinons tout d'abord les différences entre les pays européens.

Site du magazine : <https://www.m-q.ch/de/>

Quels sont actuellement les principaux enjeux en matière de qualité dans les entreprises européennes ?



Patrick Mongillon et Jade Plantin : En Europe, la gestion de la qualité est de plus en plus influencée par les conditions de travail, la numérisation, la durabilité et la résilience. La qualité de l'emploi – de la santé mentale à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, en passant par la sécurité, l'autonomie et le sens du travail – est un facteur stratégique. Parallèlement, la qualité des données, l'utilisation responsable de l'IA et la cybersécurité occupent une place centrale. Les critères ESG, la réduction des émissions de CO₂ et la robustesse des chaînes d'approvisionnement déterminent de plus en plus les avantages concurrentiels. À cela s'ajoutent une attention constante portée au Lean, à la gestion des risques et à l'excellence opérationnelle, ainsi que la lutte pour les talents, qui met en avant la qualité du leadership, du développement et de l'attractivité des employeurs.

Cela fait beaucoup de facteurs. Les priorités varient-elles d'un pays à l'autre ?

Oui, et de manière significative. En Allemagne, l'industrie 4.0, la numérisation ou la cybersécurité sont des thèmes dominants, tandis qu'en France, l'accent est principalement mis sur la qualité du travail, le changement culturel et la conformité. Dans les pays nordiques, la durabilité, le bien-être et les modèles d'organisation participatifs sont importants. En Italie et en Espagne, l'accent est mis sur la modernisation de l'industrie, l'innovation et l'amélioration des compétences. En Europe de l'Est, les priorités sont la normalisation, la certification et, de manière générale, l'amélioration de la qualité et la numérisation rapide. Au Royaume-Uni, en revanche, la cybersécurité, la gestion des risques et la performance – financière et opérationnelle – sont les thèmes dominants.

Selon vous, quels sont les principaux défis à relever dans ce domaine ?

Au cours des cinq prochaines années, l'accent sera moins mis sur la simple conformité aux normes et davantage sur la résilience, la compétence technologique, la durabilité et la culture humaine. L'intégration de l'IA et de l'automatisation sera inévitable. Cependant, il faudra également tenir compte des risques liés à la qualité des données et à la transparence des algorithmes, et de nouvelles sources d'erreurs apparaîtront. La révision de la norme ISO 9001:2026 tiendra compte de ces éléments. Parallèlement, les chaînes d'approvisionnement

devront devenir plus résilientes, plus transparentes et conformes aux normes ESG, tandis que des réglementations telles que la CSRD mettront l'accent sur la performance environnementale et sociale. La révision des normes ISO montre également que les risques climatiques, la responsabilité sociale et les systèmes de gestion sont de plus en plus étroitement liés. Enfin, la culture de gestion, la sécurité psychologique et la capacité à maintenir des systèmes de gestion complexes simples et cohérents deviennent des critères d'évaluation essentiels.

Vous avez publié un livre blanc complet sur la culture de la transformation. Qu'est-ce qui a motivé cette publication ?

La publication de ce livre blanc est née d'une conviction profonde : la capacité de transformation n'est pas un projet ponctuel, mais une culture qu'il faut construire. Et cette culture ne peut être imposée. Elle doit être vécue, élaborée et conçue de manière cohérente. De nombreux projets de transformation sont très bien équipés, mais ne donnent que des résultats fragiles ou éphémères. La raison en est

« La capacité de transformation n'est pas un projet ponctuel, mais une culture qu'il faut construire. »

moins liée aux méthodes qu'à la culture d'entreprise, qui, en tant que cadre invisible, rend possible ou empêche le succès. Nous voulons déplacer le discours des outils et des programmes vers les hypothèses profondes sur le pouvoir, les erreurs, l'apprentissage et la coopération. Ce livre blanc vise à fournir aux dirigeants une grille d'interprétation leur permettant de mieux identifier les résistances diffuses, la lassitude et les contradictions entre les exigences

et le quotidien. Parallèlement, cette publication met l'accent sur le cœur humain de la transformation – identité, statut, sécurité psychologique – et plaide pour que le changement soit considéré comme une tâche culturelle plutôt que comme un projet.

Pourquoi le thème de la culture est-il si important ? Et pourquoi pensez-vous que ce thème ait été si peu mis en avant jusqu'à présent ?

Dans les entreprises, on parle beaucoup de stratégie, d'indicateurs clés et de performance. La culture, en revanche, reste souvent un angle mort, qui n'apparaît que lorsqu'elle fait mal. La culture peut être décrite comme un ensemble de normes tacites qui régissent le pouvoir, les conflits et les erreurs, et qui ne sont souvent abordées qu'en cas de crise ou d'échec d'un changement. Selon nous, la raison pour laquelle le terme « culture de la transformation » est si rare est la suivante : ceux qui parlent de culture

soulèvent des questions de pouvoir, révèlent des incohérences et des contradictions symboliques entre la communication et le comportement réel. Ce qui est nouveau, c'est le changement de perspective : il ne s'agit plus de parler de projets de changement individuels, mais de la capacité d'une organisation à se transformer de manière durable. La transformation s'éloigne ainsi des structures et des processus pour se concentrer sur les attitudes, la gestion de l'incertitude, des erreurs et de la résistance, et touche finalement à l'identité même de l'entreprise.

Dans le livre blanc, vous faites la distinction entre « changement » et « transformation ». La transformation d'une organisation présuppose une volonté individuelle de changement, une sortie de la zone de confort. Quels sont les obstacles particulièrement importants qui empêchent de sortir de cette zone de confort ?

L'idée de devoir quitter sa zone de confort est réductrice. Au niveau individuel, il s'agit plutôt de la peur de perdre ses compétences, de la menace qui pèse sur l'identité professionnelle et de la tendance psychologique à privilégier le statu quo. Tout cela fait obstacle au changement. Au niveau collectif, des loyautés invisibles envers les traditions, les figures fondatrices ou les recettes habituelles du succès font apparaître les écarts comme une trahison. Au niveau systémique, un dilemme apparaît lorsque l'on attend des employés qu'ils fassent preuve d'agilité et d'innovation, alors que les systèmes de récompense encouragent le contrôle, la conformité et la concurrence.

Culture de la transformation

Livre blanc de la Qualité

Cependant, nous considérons que la véritable résistance réside dans le manque de sécurité psychologique : sans cadre protecteur, tout mouvement courageux hors de la zone de confort devient un risque personnel.

De nombreuses entreprises ont lancé des « projets de changement ». Comment faire en sorte que ces projets aient également un impact sur la culture d'entreprise ?

Il s'agit là d'une question stratégique. En effet, les organisations ont constamment des projets de changement : numérisation, restructuration,

fusion, nouveaux outils, nouveaux processus... Mais il ne suffit pas de modifier les structures ou les outils. Au lieu de considérer la culture comme un sous-produit, il faut définir clairement dès le départ le développement culturel souhaité. Les projets doivent délibérément aborder les comportements décisionnels, la gestion des tensions, la répartition du pouvoir et la reconnaissance, au lieu de se limiter à des livrables techniques. Les systèmes de reconnaissance et de rémunération ont une influence décisive : ce n'est que s'ils récompensent réellement la coopération, l'apprentissage et le courage que la culture réelle peut évoluer. Les cadres dirigeants doivent quant à eux montrer l'exemple en adoptant le comportement souhaité et créer des espaces dans lesquels les membres de l'équipe peuvent réfléchir à ce qu'un projet révèle sur l'état actuel de l'organisation.

Comment évaluer la qualité d'une culture ? À quoi reconnaît-on une « bonne » culture de transformation ?

Parler d'une « bonne » culture ne doit pas être normatif. Cela signifie que la qualité d'une culture d'entreprise ne doit pas être définie par des slogans, mais par sa capacité d'apprentissage et d'adaptation. Une culture de transformation viable se reconnaît au fait que les erreurs sont discutées ouvertement, que les commentaires des clients sont pris au sérieux et que les contradictions peuvent être abordées. Elle permet l'incertitude sans sombrer dans la paralysie et veille à ce que la communication et la pratique concrète concordent. La responsabilité est décentralisée, les collaborateurs disposent d'une réelle marge de manœuvre décisionnelle et peuvent prendre des risques sans craindre de sanctions. Parmi les indicateurs concrets, on peut citer : des réunions sans théâtre, des tensions identifiables, des cadres qui sollicitent activement des retours d'information et ne misent pas sur des actes héroïques individuels. En bref : une bonne culture de transformation n'est pas une culture « cool » ou « bienveillante », comme c'est actuellement à la mode. C'est une culture cohérente, courageuse, apprenante et responsable. Une culture qui peut apprendre plus vite que son environnement ne change.

Vous présentez différentes approches pour mettre en œuvre la transformation. Comment déterminer celle qui convient le mieux à sa propre organisation ?

Il ne faut pas tomber dans le piège de rechercher une « bonne méthode ». Cela donne l'impression qu'il existe une recette universelle, ce qui n'est pas le cas. Il faut d'abord déterminer s'il s'agit d'une adaptation



©Adobe Stock

progressive, d'une disruption stratégique, d'une crise ou d'un lent changement culturel, et évaluer le degré de maturité de la culture et de l'organisation à cet égard. Le degré de maturité en matière d'autonomie, de sécurité psychologique et de culture de leadership détermine si l'approche sera plutôt descendante, participative ou expérimentale.

Cela signifie-t-il qu'il est recommandé de combiner différentes approches ?

Oui. Les changements réussis combinent une orientation claire, une participation réelle, des expériences ouvertes et un travail culturel explicite. Il est essentiel que la combinaison choisie renforce l'identité, la clarté, la responsabilité et la confiance, et que la résistance soit interprétée comme un signal précieux plutôt que comme une perturbation.

Quelles sont les qualités que les cadres doivent renforcer chez eux-mêmes et chez leurs collaborateurs pour réussir un changement culturel ?

Les cadres doivent avant tout développer leur courage pour nouer des relations, mais aussi pour gérer les conflits. Ils doivent reconnaître leur propre faillibilité et veiller à ce que leurs paroles et leurs actes concordent. Pour cela, ils doivent être capables de réflexion afin de remettre en question leurs propres conceptions inconscientes de la normalité et du pouvoir. Chez les collaborateurs, il s'agit quant à eux de promouvoir la responsabilité, la capacité à coopérer et la tolérance émotionnelle face à l'incertitude. La « maturité émotionnelle » devient une compétence transversale centrale : il s'agit de la capacité à réguler ses peurs, à ne pas se mettre instinctivement sur la défensive et à s'engager dans des processus d'apprentissage.

Quels enseignements avez-vous tirés de la rédaction du livre blanc ?

La principale leçon que nous avons tirée de ce travail est que la transformation échoue rarement à cause de la stratégie, mais plutôt à cause d'un manque de cohérence entre les exigences, les pratiques de gestion, les systèmes d'incitation et les comportements quotidiens. Deuxièmement, la dimension émotionnelle du changement est systématiquement sous-estimée, alors que des questions telles que l'anxiété liée au statut, l'épuisement et la sécurité psychologique sont déterminantes pour l'apprentissage commun. Troisièmement, la culture n'est pas un sujet «soft», mais un facteur stratégique déterminant qui définit ce qui est possible dans une organisation. De nombreuses entreprises se reconnaissent dans les contradictions décrites, exigent des méthodes, mais en viennent rapidement à s'interroger sur le courage et l'attitude de leurs dirigeants. Elles comprennent de plus en plus qu'il s'agit moins de projets individuels que d'une capacité de transformation durable. En bref, le changement ne commence pas par un plan. Il commence par un changement de mentalité.



F R A N C E
Q U A L I T É

EXCLUSIVITÉ ADHÉRENTS

Revue Echanges
Livres blancs
Replays

...

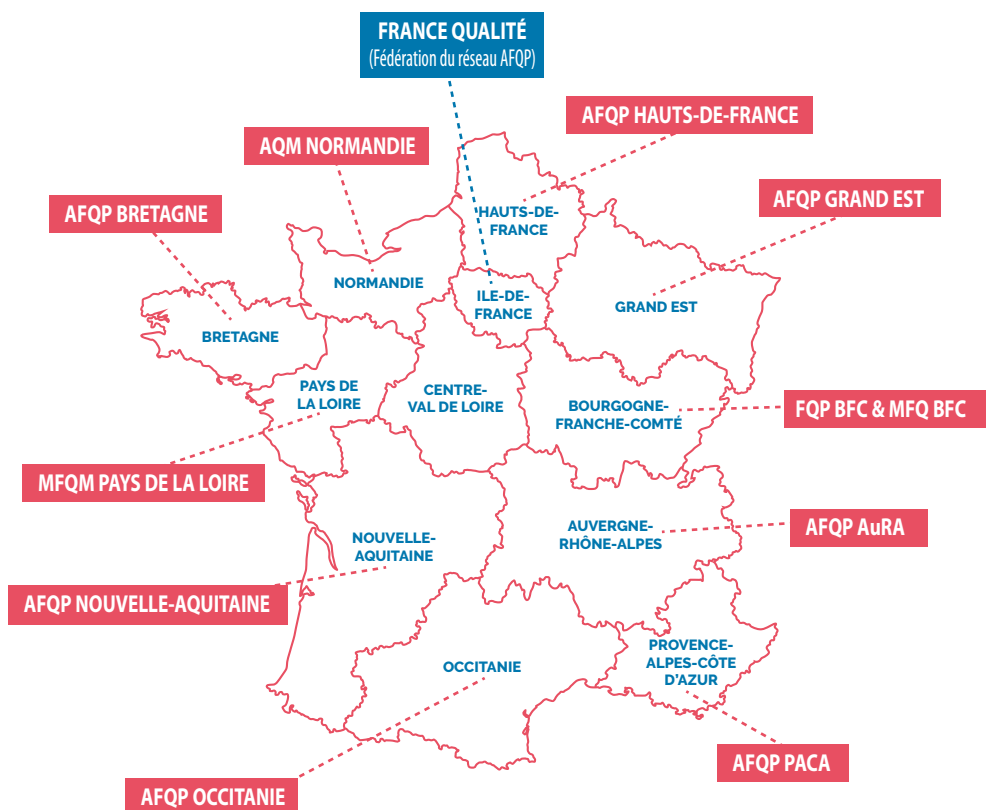


Seuls les membres du réseau France Qualité ont accès à l'intégralité des productions de l'association.

J'en profite



REJOIGNEZ LE RÉSEAU FRANCE QUALITÉ



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

in f  