



Dossier

Spécial formation, conseil et RH-recrutement

16

PREVENTION DES RISQUES, ENVIRONNEMENT :

Vers une réindustrialisation responsable

14

CERTIFICATION, CONSEIL :

Seuils, missions et limites du CSE

33

EXCELLENCE, DEMARCHE :

Leadership et qualité du futur

30

OUTILS QUALITE :

Focus Industrie mécanique et manufacturière

36

Soft skills, environnement et transformation



Valérie Brenugat

Rédactrice en chef

En mai dernier, France Stratégie a rendu des travaux de recherche sur une nouvelle approche de l'innovation : "Les soft skills pour innover et transformer les organisations". L'objectif de ce rapport était de comprendre quelles sont les compétences mobilisées pour innover et conduire la transformation des organisations. De cette étude, ressortaient des préconisations impliquant trois séries de leviers qui concernent respectivement la formation et l'accompagnement des personnes, l'intégration d'une diversité de profils dans les équipes de travail, et le développement d'environnements capacitants, permettant aux compétences transversales de se réaliser pleinement. Dans le dossier de ce numéro, seront abordés la certification Qualiopi, les nouveaux modes d'apprentissage, le recrutement et la gestion des ressources humaines. Le « soft skill » Leadership et l'avenir de la qualité seront également traités dans un interview avec l'animateur d'un Think Tank de France Qualité.

En outre, un des enjeux majeurs de la relance de l'économie française est d'accompagner la transition écologique de l'industrie, pour répondre aux défis environnementaux et climatiques. En mars dernier, dans le cadre de France Relance, 47 nouveaux lauréats avaient été annoncés pour des appels à projets pour la décarbonation de l'industrie et pour la production de chaleur biomasse. Ainsi, dans ce numéro, le thème de l'industrie responsable est abordé à travers l'accompagnement de SGS France sur le réemploi des emballages alimentaires et les conseils en stratégie climatique d'EcoAct auprès de plusieurs entreprises. Comment la transformation des organisations doit-elle prendre en compte des nouvelles compétences tout en répondant aux enjeux environnementaux et sociaux ?

« Un des enjeux majeurs de la relance de l'économie française est d'accompagner la transition écologique de l'industrie, pour répondre aux défis environnementaux et climatiques. »

Valérie Brenugat

Envie de réagir ? @qualiref

Qualité Références

ÉDITEUR

MRJ Informatique
22, Boulevard Gambetta
92130 Issy-les-Moulineaux
Tel : 01 84 80 57 07
Fax : 01 34 29 61 02
www.qualite-references.com
redaction@qualite-references.com

/Qualite.References
 @qualiteref

Direction :
Michaël Lévy
Directeur de publication :
Jérémy Roboh
Directeur des rédactions :
Olivier Guillon

Rédactrice en chef :
Valérie Brenugat

COMMERCIALISATION

Publicité :
Sonia Cheniti
s.cheniti@mrj-corp.fr
Diffusion et Abonnements :
<https://digital.mrj-presse.fr/>
<https://qualite-references.com/la-revue/>

Emilie Bellenger
abonnement@qualite-references.com

Prix au numéro :
20 €

Abonnement 1 an France et
Étranger, 4 numéros en version
numérique : **60 € TTC**

Abonnement 1 an version
numérique + papier : **85 € TTC**
Règlement par chèque
bancaire à l'ordre de MRJ

RÉALISATION

Conception graphique :
Doliz - Adeline Docquier
Impression :
GT Print EOZ
6, avenue Jean d'Alembert 78190 Trappes

N°ISSN :
1293-2949

Dépôt légal : à parution
Périodicité : Trimestrielle

Numéro : 93

Date : Juin - Juillet - Aout 2022

RÉDACTION

Rédactrice en chef

Valérie Brenugat

Comité de rédaction : Christian Doucet (AME), Pierre Girault (AFQP, Air France), Olec Kovalevsky (Performance Qualité TPE - PME).

Ont contribué au numéro : Valérie Brenugat, Christian Doucet, Olec Kovalevsky, Marine Dessaigne (SGS France), Patricia Dejoux et Frédéric Canard (IUT QLIO), Delphine Hivet (Réseau IEQT), François Humblot (Grant Alexander), Didier Noyé, Coralie Lacombe (Cegedim Santé, AFQP), Frédéric Blamoutier (RATP, AFQP), Pierre Lacoïn (1792 Avocats), Amélie Klein (EcoAct), Florent

Soulard (Polytec) et Frank Thibault (Zeiss).

Crédits Photos :
Alubalish, DR, iStock

Encart jeté Kern Sohn





16

Spécial Formation, conseil et RH-recrutement

- 17 La certification Qualiopi** : certification de résultats ? certification de moyens ?
- 20 Apprendre en faisant** : un retour aux sources de l'apprentissage
- 22 Grant Alexander** : la Qualité et la RSE en plein développement
- 26 Les pouvoirs** de l'intelligence émotionnelle
- 28 La Qualité de demain** : le manager Qualité du futur et les évolutions de la filière Qualité

Éditorial

- 3** Soft skills, environnement et transformation

BILLET

- 8** QVT et qualité

TPE - PME

- 9** Premiers pas en Qualité dans les TPE - PME

Préventions des risques

- 14** SGS France accompagne le réemploi des emballages alimentaires

Excellence, Démarche, Management

- 30** France Qualité : un think-tank sur le Manager Qualité du Futur

Formation, Conseil, Certification

- 33** Seuils, missions et limites du CSE, sanctions en cas de défaut de mise en place

Outil Qualité

- 36** De STMicroelectronics aux Laboratoires Servier : EcoAct accompagne l'industrie dans sa stratégie climatique
- 38** Qualité à toute heure
- 40** Mesure des plaques et vis osseuses par tomographie à rayons X

Outil

- 42** Boîte à livres
- 44** Agenda
- 46** Sommaire / Index

Courrier des lecteurs

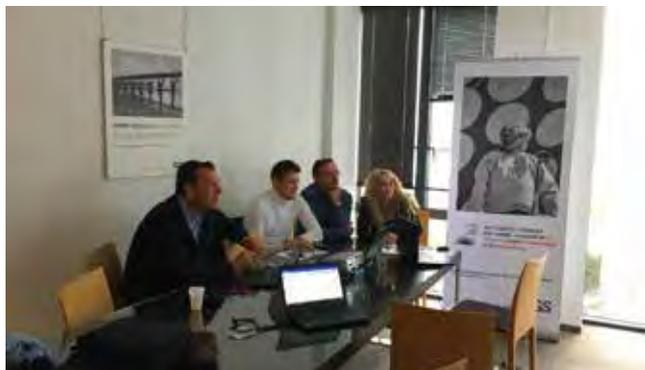
Pour recueillir vos réactions aux articles ou partager votre expertise, des pages consacrées aux échanges des lecteurs ont été créées dans la revue ainsi qu'un courriel dédié :

redaction@qualite-references.com

Si vous envoyez un article entre 2900 et 5800 signes pour la rubrique « Courrier des lecteurs » et qu'il est sélectionné par le comité de rédaction d'ici Novembre 2022, vous gagnerez un abonnement gratuit pendant 6 mois à la revue **Qualité Références**. Votre avis nous importe et nous avons besoin de vos réactions.

À vos plumes...

PREVENTION DES RISQUES



© DR

Vers une réindustrialisation responsable p 14 à 15

Les emballages alimentaires font partie de notre quotidien : repas à emporter, consigne, vrac, ... sont autant d'usages qui viennent les multiplier. Une solution se dessine, le réemploi. En tant qu'organisme indépendant et leader mondial du testing, de l'inspection et de la certification, SGS contribue au développement de ce nouveau modèle, impacté par la réglementation en vigueur. Marine Dessaigne, Chargée de développement offre économie circulaire et RSE chez SGS France explique sa démarche. Zoom

DOSSIER



© DR

Spécial Formation, conseil et RH – recrutement p 16 à 29

L'IUT QLIO fait le point sur la certification Qualiopi. IEQT, explique, quant à lui, les nouvelles modalités d'apprentissage. Par ailleurs, Grant Alexander précise la situation du marché de l'emploi des managers de la qualité et les attentes des recruteurs. Il présente aussi les problématiques de recrutement. Il raconte le processus de labellisation de sa société et la création de la nouvelle coopérative d'intérêt collectif SCIC Concordance. En outre, un spécialiste du développement des RH, illustre la notion d'intelligence émotionnelle. Enfin, France Qualité intervient sur les évolutions de la filière Qualité.

EXCELLENCE, DEMARCHE, QUALITÉ



© DR

Leadership et qualité du futur p 30 à 32

La Commission « Manager Qualité du futur » de l'AFQP étudie les moyens de convaincre une organisation de lancer une démarche qualité. Son objectif est de définir sous une forme attractive les savoir-faire et savoir-être du futur manager de la qualité. Entretien avec son animateur Frédéric Blamoutier.

OUTIL QUALITÉ



© DR

Focus Industrie mécanique et manufacturière p 36 à 41

Une experte Quantification et Réduction chez EcoAct précise comment cette filiale d'Atos conseille ses clients industriels sur différentes thématiques liées au contexte de changement climatique. Un ingénieur commercial de Polytec explique, quant à lui, comment l'interférométrie en lumière blanche peut aider l'ingénierie de précision dans l'horlogerie. Enfin, un Product Support manager Xray chez Zeiss, montre comment les fabricants d'implants peuvent répondre à de nombreuses exigences de qualité grâce à la technologie de tomographie à rayons X.

QUALITÉ DE VIE ET TRAVAIL



Christian Doucet

Membre du Comité éditorial, auteur du « Que Sais-Je La Qualité » et de « Réhumaniser l'entreprise » (Lexitis éditions)

ÊTES-VOUS HEUREUX AU TRAVAIL ?

Avalez-vous vite fait le matin votre petit-déj pour arriver plus vite et traînez-vous le soir pour ne pas quitter trop vite votre cher bureau, atelier ou véhicule pro (selon) ?

La Qualité de Vie au Travail revient à la mode. Mais ce n'est bien sûr pas si simple d'être heureux au travail. Certaines tâches sont répétitives et ennuyeuses, d'autres difficiles, désagréables et vous n'avez généralement pas le choix. Les collaborateurs ne sont pas forcément vos amis, voire ne vous veulent pas tous du bien (surtout ceux qui envient votre place). La rentabilité exige de toujours être plus efficace sous peine d'être dépassé par la concurrence et oublié par les clients. La réglementation et les autorités de contrôle peuvent compliquer la vie sans oublier votre chef qui n'a pas toujours la psychologie ni la délicatesse nécessaires pour que vous pensiez à lui avec plaisir la nuit. Bref, si on peut certainement améliorer les conditions de travail et celles-ci s'améliorent de fait sans cesse, ce n'est pas demain la veille que l'on sera ravi de passer ses vacances au bureau.

Vis-à-vis de cette QVT, la Q tout court (la qualité !) joue un rôle ambigu :

D'une part, l'amélioration des conditions de travail correspond normalement à l'amélioration continue prônée par les normes et tous les modèles « qualité » : optimiser les processus, écouter les suggestions, réduire les risques, améliorer le management et la motivation des personnels, rien de nouveau sous le soleil. QVT et Q font cause commune.

Du moins en apparence, car la qualité aussi bien auprès des clients que dans le travail quotidien (faire bien du premier coup) demande des efforts, du soin, de la rigueur ainsi que de l'empathie, soit la volonté et la capacité de se mettre à la place des clients pour leur rendre service. Toutes choses qui ne font pas forcément partie, pour chacun, du bonheur quotidien recherché.

Alors la QVT doit-elle être recherchée dans la facilité ou dans



la recherche de la perfection ? En se levant le matin encore mal réveillés, nous aurions tendance à choisir la première solution. Mais nous savons bien que la facilité est généralement synonyme de report des difficultés à plus tard : il est sympathique de ne pas ranger sur le moment mais il n'en est rien au moment où l'on doit trouver ses petits dans un désordre généralisé, envoyer balader un client exigeant est bien agréable mais, lorsqu'il ne revient pas, le manque de recettes l'est moins... En réalité, ce qui pourrit la vie est moins l'effort pour obtenir l'excellence que la correction et le rattrapage des erreurs et dysfonctionnements.

Au total, reconnaissons que ce qui apporte un réel agrément dans le travail de façon pérenne est d'avoir des clients contents, des collaborateurs heureux de travailler avec vous parce que vous faites bien votre propre part de boulot, un management et un service qualité qui veillent à toujours améliorer davantage l'organisation et les conditions du travail et, in fine, une activité qui fonctionne bien et progresse. Et cela mérite quand même quelques efforts...

Finalement, c'est peut-être nous, les quality-women et quality-men, qui pouvons être les meilleurs ambassadeurs de la QVT !

Christian Doucet

AFQP

France Qualité présente 10 préconisations aux Pouvoirs Publics pour renforcer la performance globale et développer la marque « Qualité France »

Lors de la 4^{ème} Journée française de la Qualité, rendez-vous majeur des professionnels de la Nouvelle Qualité et de l'écosystème intéressé par les démarches de progrès et de maîtrise des risques (dirigeants, managers, écoles, institutionnels...), France Qualité, l'organisation représentative de la communauté des acteurs de la filière, a révélé une liste de 10 préconisations destinées aux Pouvoirs Publics.

La sensibilisation des institutions fait partie des actions prioritaires de l'association sur les années à venir. A la suite des élections présidentielles (où elle avait d'ailleurs interpellé les candidats sur la place de la Nouvelle Qualité dans leurs projets) et à l'approche des législatives, France Qualité a établi une liste de 10 préconisations concrètes pour sensibiliser et conseiller les Pouvoirs Publics sur les mesures à prendre afin d'inciter les organisations à améliorer leurs performances, et - plus globalement - de renforcer la compétitivité du pays, voire même de développer la marque « Qualité France ».

Objectifs clés : déployer des solutions concrètes, capitaliser la synergie Qualité-RSE, fertiliser les bonnes pratiques, gagner en dynamique collective...

Pour viser la performance globale et capitaliser la synergie Qualité-RSE, consolider des dispositifs d'incitation adaptés :

1. Intégrer une composante (Nouvelle) Qualité de manière systématique dans les cahiers des charges structurant les grands secteurs d'activité industriels, agroalimentaires et de services.
2. Conditionner l'attribution d'aides publiques participant des programmes de résilience, de soutien économique, au respect de critères qualitatifs, environnementaux, sociaux.
3. Généraliser les incitations au développement, à la reconnaissance, de projets, démarches d'amélioration à l'égard des clients, patients, citoyens ou usagers (chartes d'engagements de service / processus-parcours transverses, labellisation, certification).

Pour faire connaître les meilleures pratiques et grandir la réputation des produits français, renforcer l'engagement des Pouvoirs Publics :

4. Définir et déployer un «Plan Qualité France» à l'horizon 2023, centré sur la capitalisation de leviers clé de compétitivité des organisations et du pays, en particulier au regard des données du tableau

de bord de référence Quali'Bord.

5. Valoriser les réussites, au travers de la présence des plus hautes Autorités de l'Etat lors de la remise annuelle des Prix nationaux Qualité Performance, collectifs et individuels.

6. Établir un dispositif de promotion de la marque «Qualité France» comme vecteur de réputation du pays, des produits, des approches innovantes, des entreprises françaises à l'étranger.

Pour s'approprier les méthodes clés de progrès et asseoir une culture fédératrice, développer une sensibilisation Nouvelle Qualité :

7. Prévoir une acculturation aux démarches de progrès, de maîtrise des risques, dès la classe Terminale, l'appropriation de méthodes éprouvées dans tous les cursus généralistes post-Baccalauréat.

8. Sensibiliser les parties prenantes à la valeur ajoutée de la prévention des risques et de l'utilisation des outils Qualité en matière de simplification, de conduite de projet, de transformation, des organismes publics et privés.

9. Appeler l'attention des acteurs économiques et sociaux sur l'apport des démarches d'amélioration continue en termes de qualité relationnelle, de bien-être au travail, de résolution des problèmes et de dynamique collective.

10. Faire valoir et reconnaître la dimension d'intérêt général de l'activité associative des structures territoriales de la communauté des professionnels de la Qualité.



TRIBUNE

Premiers pas en Qualité dans les TPE – PME

Depuis 3 ans, nous avons consacré cette rubrique à rendre compte des démarches qualité dans des TPE – PME de nos territoires. Au fil des numéros, nous avons alterné des présentations de démarches dans des entreprises de tailles et de secteurs d'activités différents avec des articles plus méthodologiques sur les approches et les outils qualité ainsi que sur les enjeux et les motivations de ces démarches. Dans ce numéro, nous proposons une réflexion qui nous tient particulièrement à cœur sur la place de la fonction qualité dans la transition numérique des activités.



Olec Kovalevsky,

consultant-formateur,
gérant d'Avantage
Qualité

© DR

En 2016, respectivement dans le livre blanc « Mettre à niveau son Système de Management de la Qualité avec l'ISO 9001 – 2015 » restant accessible gratuitement et dans un article parus dans Qualité Références n° 71 « Des leviers d'actions gagnants pour les démarches qualité des TPE – PME » (décembre 2016 – janvier 2017), nous avons présenté notre modèle de système de management de la qualité articulé autour du concept de processus de bout-en-bout que je commençais à déployer dans des TPE – PME intéressées.



L'ouverture et la liberté apportées par le référentiel ISO 9001, servant souvent de référence en matière de SMQ et d'approche processus dans les TPE – PME françaises, semblaient encourager la créativité dans la construction des systèmes de management de la qualité, l'architecture et la définition des processus.

Une exigence nouvelle du référentiel ISO 9001 : 2015 § 5.1.1, introduisait, de plus, la notion de processus métiers (traduit de l'anglais business process) « ... s'assurant que les exigences liées au système de management de la qualité sont intégrées aux processus métiers de l'organisme ». En lien avec l'approche processus et l'exigence stipulant de déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité, cette nouvelle exigence introduisant les processus métiers pouvait ouvrir de nouvelles réflexions, sur l'articulation entre les différents types de processus et questionnant en fait la définition même d'un système de management de la qualité dans sa finalité de fournir des produits et services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires.

Ces réflexions et les éventuelles clarifications après retour d'expérience n'ont pas été capitalisées depuis, l'ISO ayant laissé passer l'opportunité en 2021 de publier une nouvelle version qui aurait pu, a minima, apporter des éclaircissements sur les points ambigus ou difficiles de la version 2015.

Et donc, chacun a préféré conserver ce texte de compromis, résultat de négociations et concessions faites, par exemple, à la délégation américaine pour introduire la notion de processus métiers (business process), sans prescription précise pour

l'approche processus, laissant à chacun la possibilité de focaliser sur les processus impactant directement la réalisation des produits ou services ou bien d'élargir à l'ensemble des activités de l'entreprise, approche la plus souvent promue en France.

7 ans après, je ne peux m'empêcher de faire un lien entre ces débats à propos de processus et la différence d'intensité de déploiement du BPM (Business process management) entre les USA et la France, qui s'observe notamment au travers du faible écho de l'approche processus de bout en bout (end-to-end process en anglais) dans l'hexagone alors que cela semble être un standard du management de la performance aux USA et dans de nombreux pays anglo-saxons, adopté dans la plupart des grandes entreprises internationales, intégré par tous les éditeurs de logiciels d'architecture et de gestion d'entreprise tels que SAP, Oracle, MEGA International, Software AG, BoC Group ayant intégré des modules de BPM dans leurs offres ! Combien de temps encore va-t-on occulter ces approches dans les formations de managers qualité et priver les TPE – PME françaises des gisements de performance qu'elles permettent, une fois redimensionnées à leurs besoins ? ●

Olec Kovalevsky
olec.kovalevsky@gmail.com

Numérisation et processus de bout en bout pour les TPE - PME

LA SITUATION DANS LA COMMUNAUTÉ QUALITÉ EN FRANCE

La communauté qualité française ne semble pas apprécier le concept et la pratique de processus de bout en bout. Pour s'en convaincre, il suffit d'examiner les résultats obtenus aux requêtes « processus », « processus de bout en bout » et éventuellement « processus transverses », saisies dans la plateforme numérique de partage de connaissances « Parcours Croisés », regroupant environ 10 000 membres, étudiants et professionnels QSE, hébergée et animée sous l'égide d'AFNOR.

Les résultats, à ce jour, sont éloquentes : 2953 références de messages et publications pour « processus » et seulement 7 pour « processus de bout en bout » et à peine plus pour « processus transverses » ou « transversaux », le plus souvent pour exprimer une réticence vis-à-vis de cette approche impie voire même un rejet !

La communauté qualité française semble majoritairement être attachée

à la représentation classique des processus définis selon les fonctions de l'entreprise telles que par exemple identifiées dans un organigramme. Il en résulte une grande diffusion, y compris au travers de la formation de nos jeunes et futurs managers qualité, du modèle classique de cartographie de processus instauré dans les années 2000, aussi universel qu'il est impersonnel (cf. Figure 1 ci-dessous).

On peut constater, en s'informant des modèles de management de la performance développés et mis en œuvre depuis 20 ans, notamment par les grandes entreprises internationales, au travers par exemple d'applications telles que SAP et accompagnés par des cabinets conseil de référence tels que BCG, que toutes ont adopté l'approche processus de bout en bout (cf. tableaux ci-contre) et qu'aucune, y compris en France, n'accorde aujourd'hui la moindre attention opérationnelle au modèle classique dont on continue d'abreuver nos TPE - PME !

Le management des processus de bout en bout et l'affectation de responsabilités globales au niveau du processus aide à atteindre des performances de premier rang en termes de coûts, qualité, conformité et connaissances des marchés. Les pilotes de processus de bout en bout peuvent diminuer les coûts globaux et ceux de transferts et accroître la qualité et délais d'exécution. Ils peuvent mieux identifier les éventuelles redondances ou contradictions d'activités ou d'actions et les éliminer.

(Source : Document KPMG - 2016)

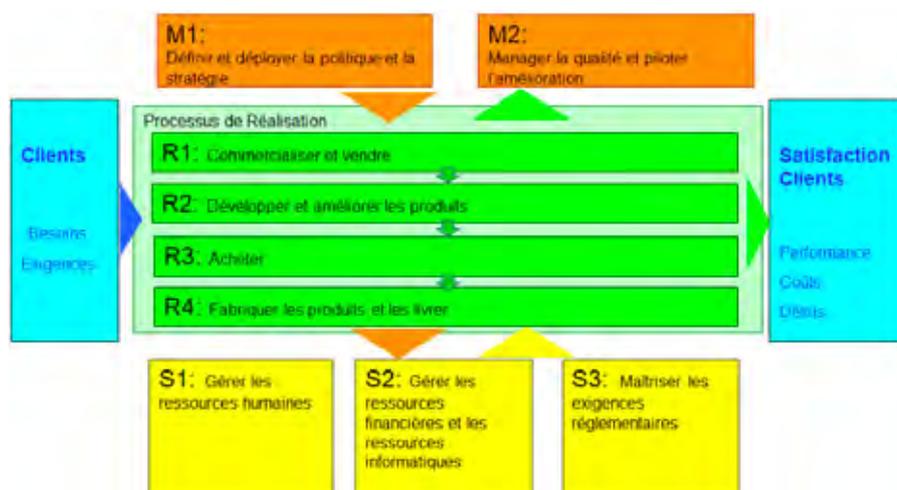
La rupture provoquée par la Covid-19 souligne combien l'excellence dans les opérations de bout-en-bout est critique pour les entreprises, compte tenu des gains potentiels d'efficacité, d'agilité et de performance.

(site BCG - 2022 : <https://www.bcg.com/capabilities/operations/end-to-end-operational-excellence>)

Liste des processus de bout-en-bout pré-paramétrés dans SAP (source 2013) :

RTR : Record to Report / **OTC** : Order to Cash / **PTP** : Procure to Pay / **HTR** : Hire to Retire / **PTP** : Plan to Produce / **ATR** : Acquire to Retire / **PTI** : Plan to Inventory / **ITR** : Issue to Resolution / **FTD** : Forecast to Delivery / **QTC** : Quote to Cash / **MTO** : Market to Order / **ITO** : Idea to Offering

Figure 1 Cartographie



FAUT-IL EN CONCLURE QUE LA COMMUNAUTÉ QUALITÉ FRANÇAISE VALIDE UNE APPROCHE DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE À DEUX VITESSES : L'UNE VISANT L'EXCELLENCE SUR DES MARCHÉS MONDIAUX ET L'AUTRE, PLUS SIMPLE, POUR LES TPE - PME, AU SERVICE DES PREMIÈRES ? N'EST-CE PAS LÀ UNE VISION SURANNÉE DE LA RÉALITÉ ÉCONOMIQUE ET DE L'OUVERTURE À TOUS DES

AVIS D'EXPERT

SGS France

accompagne le réemploi des emballages alimentaires

Les emballages alimentaires font partie de notre quotidien : repas à emporter, consigne, vrac, ... sont autant d'usages qui viennent les multiplier. Une solution se dessine, le réemploi. En tant qu'organisme indépendant et leader mondial du testing, de l'inspection et de la certification, SGS contribue au développement de ce nouveau modèle, impacté par la réglementation en vigueur.

En effet, la loi AGECE (Anti-Gaspillage pour une Economie Circulaire), promulguée en février 2020, accélère la transformation de nos modes de consommation avec de forts enjeux dans le secteur alimentaire.

Le but : atteindre à l'horizon 2040 la fin de mise sur le marché des emballages en plastique à usage unique.

Des objectifs ambitieux de réduction, de réutilisation et de recyclage sont et seront fixés par décret tous les 5 ans.

LE PREMIER DÉCRET 3R (RÉDUIRE, RÉUTILISER ET RECYCLER) A DE MULTIPLES OBJECTIFS :

- Tendre vers 100% de recyclage en 2025 avec des plastiques recyclés sans perturbation des chaînes de tri et sans substances nocives limitant l'utilisation du matériau recyclé ;
- 20% de réduction des plastiques à usage unique à l'aube de 2026. Le réemploi et la réutilisation devront représenter au minimum 50% de cette baisse ;
- Tendre vers 100% de réduction : supprimer tout simplement les emballages jugés inutiles d'ici fin 2025.



Marine Dessaigne

Chargée de développement offre économie circulaire et RSE chez SGS France

A ce décret, s'ajoute la loi Climat et Résilience, votée en août 2021, qui réglemente de nouvelles dispositions de vrac et l'interdiction des emballages non recyclables comme le polystyrène.

Dans ce cadre, SGS accompagne ses clients, distributeurs, plasturgistes, industriels de l'agro-alimentaire et du packaging à honorer les objectifs de ces lois. Comment ? En décryptant les décrets et en les aidant à choisir le bon matériau pour le bon produit, en fonction de son utilisation et en menant des essais sur différents paramètres.

Il est vrai que le concept de réemploi ne date pas d'aujourd'hui. Il demeure toutefois nécessaire de (re)construire le modèle pour trouver des solutions qui assurent un équilibre environnemental et économique optimal, tout en répondant aux défis de l'alimentarité.

En effet, il n'existe actuellement pas de réglementation sur le réemploi à proprement parlé. Seuls, les essais de 3 migrations successives en contact alimentaire permettent de qualifier le réemploi des emballages alimentaires. Mais est-ce suffisant lorsque l'on parle d'un emballage réutilisé x fois ?

A cela, s'ajoutent de multiples interrogations : Les emballages à usage unique actuels peuvent-ils être réemployables ? Comment déterminer la capacité de réemploi de l'emballage ? Quel matériau choisir ? Comment prévoir le mésusage des emballages et protéger le consommateur ? Comment anticiper l'évolution des lois AGECE et Climat et Résilience ?

Une seule réponse : la recherche. Lorsque nous utilisons un plat préparé, un pot de yaourt, une bouteille d'eau, et ceux de différents matériaux type PP, PET, co-polyester..., les contraintes varient et sont multipliées d'autant qu'il y a de paramètres.

MAIS QUELS SONT CES PARAMÈTRES ? ET POURQUOI INFLUENT-ILS SUR LA CAPACITÉ DE RÉEMPLOI DES EMBALLAGES ?

- Coloration : Est-ce qu'un client acceptera un emballage orangé sous prétexte qu'il est réutilisable ?

SPÉCIAL FORMATION, CONSEIL ET RH-RECRUTEMENT



SOMMAIRE

- 16 La certification Qualiopi** : certification de résultats ? certification de moyens ?
- 20 Apprendre en faisant** : un retour aux sources de l'apprentissage
- 22 Grant Alexander** : la Qualité et la RSE en plein développement
- 26 Les pouvoirs** de l'intelligence émotionnelle
- 28 La Qualité de demain** : le manager Qualité du futur et les évolutions de la filière Qualité

AVIS D'EXPERT

La certification Qualiopi : certification de résultats ? certification de moyens ?

La loi 2018-771 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » a instauré la création du Référentiel National de la Qualité (RNQ) Qualiopi, commun à tous les prestataires proposant des actions de formation, de la formation par apprentissage, du bilan de compétences et de la validation des acquis de l'expérience. Tous devront, au 1er janvier 2022, avoir obtenu cette nouvelle certification qualité pour pouvoir mobiliser des fonds publics ou mutualisés.



Le marché de la formation, pour attirer les talents, il faut aujourd'hui attester de la certification Qualiopi, un réel gage de confiance pour ses parties prenantes.



Patricia Dejouy
Maître de conférences
associé

Frédéric Canard,
Maître de conférences
de l'IUT QLIO de
l'Université Côte d'Azur

Le RNQ constitue la nouvelle norme de la formation professionnelle qui, en tant que référentiel normatif, vise à comparer des actions de formation réalisées à des attendus, à vérifier leurs effets, repérer des incohérences et à estimer des risques de non-qualité¹. Bien qu'il soit d'usage de distinguer les normes et référentiels selon qu'ils portent sur des systèmes de management (ISO 9001 par exemple), sur des produits ou des services (NF Service Formation ...) ou sur des personnes (la certification des auditeurs qualité ...), le RNQ peut être perçu à la fois comme une norme de service et une norme de système de manage-

1. J-Y Beroud, F.Goralczyk, C. Poplimont, Questionner la qualité de la formation, c'est construire des éléments de sens pour agir, Education permanente, n° 223, juin 2020

ment. De plus, la certification Qualiopi, en mettant l'accent à la fois sur la qualité du service rendu aux publics bénéficiaires, aux bénéficiaires des formations et sur la qualité des processus de formation et de production de compétences constituerait une certification mixte de résultats et de moyens.

LE RNQ : UNE NORME DE SERVICE ET DE MANAGEMENT

Le RNQ indique les exigences de services et de prestations de service propres au domaine de la formation professionnelle ainsi que ses processus afférents.

D'une part, on retrouve en effet, dans le Référentiel, appliquées à la formation toutes les grandes caractéristiques

AVIS D'EXPERT

Apprendre en faisant: un retour aux sources de l'apprentissage

Les nouvelles modalités d'apprentissage prennent des formes diverses : e-learning, simulateur, classe virtuelle, serious game, réalité virtuelle, ... déjà existantes avant la crise sanitaire, toutes ses modalités se sont imposées pendant la période de confinement poussant les spécialistes de la formation à se les approprier et à les développer fortement dans leurs offres.

DE LA FORMATION EN PRÉSENTIEL CLASSIQUE ...

Dans le monde d'avant COVID, une grande majorité des formations, courtes ou longues, se déroulaient selon le même schéma : un formateur-expert partage son savoir et ses expériences à un groupe de participants attentifs, bien entendu des mises en situation sont organisées et des échanges entre les participants permettent un enrichissement mutuel mais pour autant ce schéma de formation en présentiel mobilise des coûts importants pour les entreprises (temps de transport et frais de déplacement) et ne permet pas ou peu d'individualiser les parcours et de prendre en compte les compétences déjà acquises par les participants.

Le digital a tout de même fait son entrée dans les salles de formation depuis quelques années avec notamment des outils d'animation (quizz, murs virtuels collaboratifs, vidéo, support en ligne, ...) et des outils interactifs (écran tactile, caméra intelligente, ...). Certes, ces outils digitaux modernisent les sessions de formation. Néanmoins, ils ne sont pas au service du développement des compétences des participants mais de la qualité de l'animation pédagogique.

A L'APPRENTISSAGE EN SITUATION RÉELLE OU SUR SIMULATEUR

La formation des métiers dit manuels passe par des apprentissages en situation réel en entreprise auprès de « mentors » qui transmettent les gestes qu'ils ont eux même appris par



Delphine Hivet

Directrice nationale Réseau IEQT

leurs pairs. Cette modalité d'apprentissage ancestrale a fait ses preuves et a permis la transmission des gestes et métiers de générations en générations.

Or, il faut bien reconnaître que tous les métiers ne se prêtent pas facilement à la mise en situation réelle et tout particulièrement les métiers dits « tertiaires ». Seuls certains métiers à forte valeur ajoutée ou à haut risque notamment dans les secteurs de l'aérospatial et de l'aéronautique bénéficient de simulateurs depuis très longtemps. Ces simulateurs extrêmement complexes et coûteux à développer sont donc réservés à l'apprentissage de quelques métiers seulement.

UNE OFFRE EN PLEINE EXPANSION

Quelques start-up se sont emparés de ce constat et il existe aujourd'hui une offre assez importante de simulateur numérique permettant des mises en situations très réalistes pour divers métiers : acheteurs, manager des risques, commerciaux, chef de projet, et tant d'autres. Ses business Game sont le plus souvent basés sur des données réelles d'entreprises, ce qui les rend d'autant plus attractif pour les utilisateurs tout comme l'analogie avec les jeux en réseaux dont sont souvent adaptés les moins de 40 ans. Apprendre en faisant, voire en s'amusant, prend là tout son sens avec ces nouveaux outils pédagogiques ; le « Game » permet de prendre des décisions, de les mettre en application et de constater directement les résultats – bon ou mauvais – le but étant de se tromper pour apprendre de ses erreurs. Les algorithmes des simulateurs adaptent les

AVIS D'EXPERT

Les pouvoirs de l'intelligence émotionnelle

Longtemps, on a opposé la raison et les émotions, celles-ci étaient considérées comme des sources de perturbation, n'ayant pas leur place dans le milieu professionnel. Or depuis quelques années, les recherches en neurosciences ont montré au contraire que l'émotion éclaire la raison pour évaluer les situations et prendre des décisions. Selon le Forum Économique Mondial, l'intelligence émotionnelle fait partie des dix compétences essentielles pour la réussite professionnelle. De nombreuses études prouvent les effets de l'intelligence émotionnelle dans le fonctionnement des organisations. Les enjeux sont majeurs : qualité des relations, coopération et engagement, résistance au stress, qualité du service, qualité de vie au travail, leadership. Didier Noyé¹ présente et illustre cette notion d'intelligence émotionnelle.

VOUS AVEZ DES ÉMOTIONS, C'EST BON SIGNE !

Si vous avez des émotions, c'est bon signe, c'est que vous êtes vivant. Les émotions, même désagréables, sont toutes utiles : elles nous guident si on sait décoder leur message et si on ne se laisse pas envahir par trop d'émotions. La peur nous prévient d'un danger, la joie nous incite au partage et à rechercher ce qui est bon pour notre développement, la colère nous prépare à nous défendre, la surprise nous invite à nous adapter à une situation nouvelle...¹

Certains ont du mal à décrypter ce qu'ils vivent. Je pense à un dirigeant qui répétait : « *Tout va bien... je ne suis pas inquiet... la situation est sous contrôle...* ». Mais, en fait, il avait mal au dos, il avouait souvent se réveiller la nuit ; parfois en réunion, il explosait de façon excessive. Clairement, ce responsable ne voyait pas qu'il était stressé, son corps lui envoyait des messages que le cerveau refusait d'entendre.

QU'EST-CE QUE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ?

Le fondement de l'intelligence émotionnelle est la conscience de soi : comprendre ce que l'on ressent, percevoir et accueillir ses propres émotions, comprendre d'où elles viennent. A partir de là, on peut apprendre à gérer efficacement ses émotions sans se laisser submerger. Cela permet de discipliner son esprit et d'influencer ses propres réactions. Un bon niveau d'intelligence

1. Didier Noyé est un spécialiste du développement des ressources humaines. Il est l'auteur de nombreux livres sur la communication, le management, l'efficacité collective.

**Didier Noyé**

Co-auteur avec Régis Rossi et Claire Lauzol de l'ouvrage *Intelligence émotionnelle* éditée dans la collection Eyrolles Learning

émotionnelle permet de suivre son GPS personnel pour poursuivre ses buts avec optimisme.

Une autre dimension est tournée vers les autres : faire preuve d'empathie, percevoir et comprendre les émotions des personnes. Accueillir avec bienveillance les émotions des autres permet de mieux communiquer et d'influencer de façon constructive leurs réactions. C'est une agilité sociale qui conduit à créer des relations mutuellement bénéfiques. Les applications en entreprise sont multiples.

UNE RELATION ATTENTIONNÉE AVEC LE CLIENT

L'intelligence émotionnelle nous aide pour offrir au client une expérience affective mémorable. Il s'agit d'établir rapidement une relation de qualité, bien communiquer pour comprendre ce qui est attendu, quel est le besoin. Les émotions sont en jeu dans l'échange car il faut comprendre l'état émotionnel de la personne et lui montrer qu'elle est comprise.

ASSOCIATION

La Qualité de demain

le manager Qualité du futur et les évolutions de la filière Qualité

Lors de la Journée Française de la Qualité du 23 mai dernier organisée par France Qualité, une Table Ronde a concerné la Qualité de demain. En voici des extraits.



Marc Bazinet

Délégué Général aux Prix et Porte-parole national de France Qualité

Marc Bazinet : La fonction Qualité doit rester une fonction ancrée et incontournable au sein des organisations, animée dans le cadre d'une filière structurée ... sûrement de plus en plus numérique, mais aussi sans aucun doute relationnelle – être un lien entre les parties prenantes, à la recherche de résultats remarquables.

« *Les hommes construisent trop de murs et pas assez de ponts* » - Isaac Newton.

Le manager Qualité du futur y trouve toute sa place. Il a un rôle essentiel à jouer. Nos participants vont nous en parler.

Tout l'enjeu d'une organisation alignée est d'incarner l'axe stratégique en une série d'exécutions opérationnelles. La démarche qualité globale permet de passer de l'un à l'autre et d'apporter les outils et les méthodes adaptés. La qualité représente un élément de différenciation, un point d'ancrage commun, devient un « mindset » pour consolider l'attractivité de l'entité, la fidélisation des talents, son positionnement compétitif vis-à-vis de ses clients, la prise en compte des enjeux sociétaux ou encore le fonctionnement du collectif...

L'acteur qualité se positionne donc comme un interlocuteur transversal incontournable, structurant et facilitant au sein de l'organisation pour accompagner l'entité dans l'élaboration de la stratégie et sa mise en œuvre.

POUR QUOI ET POUR QUI STRUCTURER LA FILIÈRE ?

COMMENT STRUCTURER LA FILIÈRE ?

Nous imaginons travailler sur 2 axes :

- **Travailler sur la posture des acteurs qualité**

Aujourd'hui l'acteur qualité doit



Frédéric Blamoutier :

Directeur Qualité Corporate du Groupe RATP, Chef de projet Manager Qualité du futur au sein du Think Tank «Made in Qualité», membre du Bureau Exécutif de France Qualité

NOUS CONSTATONS QUE LES MÉTIERS ET LES BESOINS DES ORGANISATIONS SONT EN MUTATIONS, COMMENT ÉVOLUENT-ILS ET POURQUOI LA FILIÈRE QUALITÉ DOIT-ELLE ÉVOLUER ?

Coralie Lacombe : A l'heure où les organisations ont besoin de donner du sens et donc de déterminer leur stratégie, leurs missions et leurs ambitions, la qualité doit prendre toute sa place pour les rendre concrètes à l'ensemble des parties prenantes et les ancrer dans les pratiques quotidiennes. La qualité se veut au service de la performance.



Coralie Lacombe

Responsable RH & Transformation & Excellence chez Cegedim Santé, Coordinatrice Filière Qualité au Bureau Exécutif de France Qualité

ASSOCIATION

France Qualité

un think-tank sur le Manager Qualité du Futur

La Commission « Manager Qualité du futur » de l'AFQP étudie les moyens de convaincre une organisation de lancer une démarche qualité. Son objectif est de définir sous une forme attractive les savoir-faire et savoir-être du futur manager de la qualité. Entretien avec son animateur Frédéric Blamoutier.

EN QUOI CONSISTE LA COMMISSION « MANAGER QUALITÉ DU FUTUR » DE L'ASSOCIATION FRANCE QUALITÉ ?

Frédéric Blamoutier : Dans le cadre du think-tank de l'Association Française de la Qualité et de la Performance animé par Patrick Mongillon, la Commission a été créée il y a près d'un an et demi. Quand on parle de qualité, on est dans l'amélioration continue. Le but de cette commission composée de 8 membres, est donc de prendre position, de conseiller, de donner une vision et d'entraîner un mouvement.

A partir de données, nous sommes arrivés à 6 propositions regroupées selon 6 thèmes qui représentent des finalités : stimuler de la performance, être la voix du client, éclairer et sécuriser le management, fédérer et certifier et être innovant. Notre livre blanc a été réalisé sous forme de podcasts qui ont été diffusés entre décembre et fin janvier dernier. Les travaux continueront en 2022. A partir des travaux de l'année dernière, nous étions arrivés à la conclusion qu'on sait ce qu'il faut pour être un bon manager Qualité. En revanche, le savoir-être est de plus en plus important mais il n'est pas aussi bien traité. Donc nous nous



Frédéric Blamoutier

Chargé de mission Qualité dans les Services de la Direction Générale de la RATP

allons atteler à ce dossier en identifiant les compétences et les savoir-être nécessaires et voir comment ils sont intégrés dans les formations aussi bien que celles de la qualité et celles de tous les autres diplômes. Nous savons très bien qu'en France, à part les masters spécialisés dans le domaine, peu de formations intègrent la qualité dans le sens large. En revanche, dans des pays proches comme en Allemagne, il existe des cours de Qualité au collège.

Ainsi, nous allons travailler alors sur les aspects Formation avec la fonction RH qui est désormais représentée dans le bureau de l'AFQP ainsi qu'avec les jeunes. D'ailleurs, Ali Benali, l'animateur du groupe Jeune, a rejoint notre groupe de réflexion. Par ailleurs, Coralie Lacombe qui vient d'intégrer le bureau exécutif de l'AFQP, se penchera sur la partie RH. Nous partagerons donc



ensemble pour insuffler un peu plus de connaissances concernant la qualité au sens large.

Lors de ces travaux, nous avons fixé plusieurs postulats. Le premier : avoir en référence la Nouvelle Qualité. Depuis 2 ans et demi, l'AFQP a, en effet, pris une position : la qualité est globale, pragmatique, innovante et participative. Le deuxième postulat est de penser plus sur le savoir-être que sur le savoir-faire. Aujourd'hui, dans le métier du manager de Qualité, le savoir-être est important mais quand on parcourt les fiches de poste, ce qui est décrit est uniquement les savoir-faire. Donc on veut faire évoluer tout cela.

Dans la feuille de route de l'AFQP 2022-2024, il est prévu de parler plus avec toutes les institutions : les collectivités, les ministères... Nous pensons aussi élaborer un questionnaire qu'on enverra aux universités et Grandes Ecoles dans un premier temps où nous les interrogerons afin de savoir si ces établissements

Notre livre blanc a été réalisé sous forme de podcasts qui ont été diffusés entre décembre et fin janvier dernier.

AVIS D'EXPERT

Seuils, missions et limites du CSE, sanctions en cas de défaut de mise en place

Le comité social et économique (CSE) est une fusion des délégués du personnel, du comité d'entreprise et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) créée par l'ordonnance n°2107-1386 du 22 septembre 2017.



Pierre Lacoïn

Avocat à la Cour chez 1792
Avocats

SEUILS

Il doit être mise en place dans les entreprises d'au moins 11 salariés.

Il évolue légèrement en fonction du nombre de salariés (moins de 50 salariés ou 50 et plus).

À partir de 50 salariés, le CSE est doté de la personnalité civile et peut donc directement agir en justice.

Dans les entreprises de moins de 50 salariés, les représentants du personnel au CSE exercent individuellement les droits qui sont reconnus au comité. Il est donc sans personnalité morale mais la loi lui confère des droits qu'exercent ses élus.

Dans les entreprises d'au moins 50 salariés comportant au moins deux établissements distincts, un CSE central d'entreprise et des CSE d'établissement (CS2E) doivent être constitués.

Abonnez-vous
maintenant à **Qualité références**



DÉSORMAIS DISPONIBLE
SUR TOUS VOS SUPPORTS

Le kiosque digital



Le magazine papier



Le site web



L'appli



Téléchargez

l'application
MRJ Presse



www.qualite-references.com



AVIS D'EXPERT

Qualité à toute heure

La qualité de la surface des pièces de montres et d'horloges dépend de l'interférométrie en lumière blanche. La métrologie optique gagne en importance pour l'assurance qualité des micro-pièces de précision. Des mesures rapides et de haute résolution à l'aide d'une technique optique sans contact et non réactive (charge de masse nulle) sont particulièrement intéressantes pour les micro-pièces. Cet article jette un regard par-dessus l'épaule de l'horloger pour voir comment l'interférométrie en lumière blanche peut soutenir son ingénierie de précision.



Florent Soulard
Ingénieur commercial de Polytec

© DR

PLANÉITÉ D'UN DISQUE DE DATTES :

Contrairement à plusieurs autres méthodes de métrologie optique des surfaces telles que la projection de franges ou la variation du foyer, l'interférométrie en lumière blanche peut être utilisée pour des mesures sur des surfaces rugueuses ou optiquement lisses. Alors que l'entraînement de puits et la plaque de fond sont des surfaces métalliques rugueuses, le disque de datation (Figure 1) est une surface plastique optiquement lisse et réfléchissante d'un diamètre extérieur

de 22 mm. La planéité doit rester dans les 50 µm car cela est crucial pour sa fonctionnalité. La figure 2 montre le résultat de la mesure effectuée avec un profileur de surface TopMap In.Line profileur de surface.

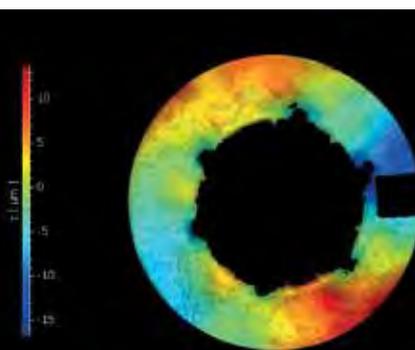
RUGOSITÉ DE SURFACE D'UNE ROUE MINUSCULE

Un entraînement de la roue des minutes d'une montre est illustré à la figure 3. Pour vérifier la qualité de fabrication, la rugosité de surface sur la zone inclinée, qui est d'environ 100 x 300 µm² doit être mesurée. Effectuer cette mesure à l'aide d'un instrument tactile pose un problème en raison de la géométrie de la zone de mesure, mais les techniques optiques comme l'interférométrie en lumière blanche permettent de saisir la topographie d'être capturée en quelques secondes. Les résultats d'une telle mesure à l'aide d'un microscope à lumière blanche Polytec TopMap µ. Lab basé sur un microscope et un interféromètre à lumière

Figure 1 : Gros plan sur le disque de date d'une horloge (diamètre : 21 mm).



Figure 2 : Évaluation de la planéité du disque de date, à l'aide d'un TopMap In, un système de mesure de profile de surface.



© DR

CAS D'APPLICATION

Mesure des plaques et vis osseuses par **tomographie à rayons X**

Les implants orthopédiques, qu'ils soient en métal, en plastique ou en céramique, doivent fonctionner de manière irréprochable, même dans les conditions physiologiques les plus exigeantes. Les fabricants d'implants doivent donc répondre à de nombreuses exigences de qualité et la technologie de tomographie à rayons X s'avère idéale pour répondre à ces enjeux, de la matière première au produit fini.



Frank Thibault

Product Support
manager XRay
chez Zeiss

En effet, les implants sont soumis à de nombreuses exigences de qualité au cours du processus de fabrication :

- Évaluation de la taille, de la forme et de position ;
- Propreté technique, évaluation des propriétés des matériaux et réduction du gaspillage grâce à une efficacité accrue ;
- Inspection pour établir l'admissibilité des écarts à partir du modèle numérique (CAO).

FOCUS SUR LE PROCESSUS DE FABRICATION DES MÉTAUX : LES IMPLANTS

Les plaques et vis osseuses sont des implants métalliques utilisés dans le domaine de la traumatologie et des extrémités. Classés dans la catégorie des dispositifs prioritaires de classe III par la Food and Drug Administration (FDA), ils doivent tous deux se conformer aux exigences d'étiquetage, aux normes de performance et aux examens scientifiques - tout en présentant bien sûr le plus faible risque de sécurité. Le processus de mesure est d'autant plus vital que les plaques présentent des géométries complexes et des surfaces de forme libre,



La tomographie à rayons X permet d'assurer la bonne conformité du produit.

et qu'elles peuvent rester in vivo pendant des années. Les fabricants doivent donc répondre à une multitude d'exigences et de réglementations, dans le cadre d'opérations de haute qualité et à haut rendement. La tomographie à rayons X est idéale pour répondre à ces enjeux, couplée avec des solutions logicielles adaptées.

AVANTAGES ET LIMITES DES MÉTHODES DE MESURES CONVENTIONNELLES

Les machines à mesurer tridimensionnelles (MMT tactiles ou multi capteurs) sont traditionnellement utilisées pour mesurer les plaques et vis osseuses. Les MMT ont toujours été appréciées pour leur grande précision et leur excellente répétabilité une fois réglées, la tomographie prend tout son sens lorsqu'il s'agit de gérer des petites surfaces de palpation et des géométries complexes telles que les plaques et les vis osseuses. La tomographie est aussi plus simple à mettre en place car elle ne nécessite pas l'utilisation de posages complexes, permet l'acquisition de plusieurs pièces à la fois avec un minimum de requêtes pour l'opérateur.

Les solutions basées sur la tomographie représentent donc une alternative automatisée intéressante pour les opérateurs qui cherchent à gérer la complexité de ces pièces tout en respectant les tolérances nécessaires. De plus, des études de biais et justesses évaluant l'écart entre les valeurs enregistrées à l'aide de la tomographie et de la technologie traditionnelle ont confirmé que les tomographies sont précises à quelques microns près.

Au sommaire du prochain numéro :

DOSSIER

- Spécial Numérique : BPM, GED, dématérialisation, IA, ERP, relation client, applications, plateforme...

EXCELLENCE, DÉMARCHE, MANAGEMENT

- Comment l'innovation prépare-t-elle à la résilience ?
- Excellence opérationnelle : quelles articulations entre la technique et l'humain ?

FORMATION, CONSEIL, CERTIFICATION

- Focus Diversité et inclusion

- Qualité des transports et diminution de l'empreinte environnementale

PRÉVENTION DES RISQUES, ENVIRONNEMENT

- Risques, climat et RSE des entreprises : comment la qualité peut-elle relever le défi ?

OUTIL QUALITÉ

Santé et environnement : quelles solutions pour la gestion des risques et de la qualité ? Logiciel, contrôle Qualité, IA ...

TPE-PME

Focus sur une TPE-PME qui s'engage dans une démarche de qualité

Index des associations, organismes et sociétés cités :

1792AVOCATS	33
AB CERTIFICATION	4^E COUVERTURE
AFQP	9, 28 ET 30
AVANTAGE QUALITE	10
DECLÉ	29
DIDIER NOYE	26
ECOACT	36
FREA	21
GRANT ALEXANDER	22
IEQT	20
QUALITY & CO	15
KERN SOHN	ENCARTAGE
MICRONORA	43
MSE	35
POLYTEC	38
PREVENTICA	6
PRODURABLE	45
QUALIOS	2^E DE COUVERTURE
SGS FRANCE	14
SALONS SOLUTIONS	4
UNIVERSITE COTE D'AZUR	17
UTC	3^E COUVERTURE
ZEISS	40

A SAVOIR !

Retrouvez l'actualité de la Qualité sur notre site Web

Avec son site éditorial, MRJ Presse, société editrice de presse professionnelle, entend répondre aux attentes en matière de digitalisation de la part de ses lecteurs et de toute la communauté des managers, certificateurs, des acteurs de la qualité et de l'excellence opérationnelle. Il est également possible de s'abonner à la newsletter bimensuelle ainsi qu'au magazine papier directement sur le site.



Téléchargez l'application MRJ Presse

Retrouvez nos anciens numéros sur :

www.qualite-references.com