

LE MAGAZINE DE LA NORMALISATION ET DU MANAGEMENT

Enjeux

AFNOR
SEPTEMBRE
2022
N° 427

Actualité

Finance à impact :
quels sont les enjeux
opérationnels
de son développement ?

Management

France Qualité
livre ses recommandations
pour de nouvelles
démarches de progrès

Application

Chutes au travail :
la Cnam met l'accent
sur les actions
de prévention



Dossier

36 HABITAT ET LOGEMENT :
DES DÉFIS VARIÉS



sommaire

12/



EN SEPTEMBRE 2021, PLUSIEURS PARTIES PRENANTES REPRÉSENTATIVES S'ACCORDAIENT SUR LA DÉFINITION DE LA FINANCE À IMPACT.

Place désormais aux enjeux opérationnels de son développement.

26/



DIRECTRICE DE L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET DE LA DIPLOMATIE D'AFFAIRES DE CRISTAL GROUP INTERNATIONAL,

Sandrine Richard, avocate de formation, est aussi experte de la norme Iso 37001. Rencontre.



21/

L'ASSOCIATION FRANCE QUALITÉ PERFORMANCE (AFQP) A PRÉSENTÉ DIX RECOMMANDATIONS ADRESSÉES AUX POUVOIRS PUBLICS.

Entretien avec Pierre Girault, son président.



61/

LES CHUTES REPRÉSENTENT 20 % DES ACCIDENTS DU TRAVAIL ET CONCERNENT TOUS LES SECTEURS D'ACTIVITÉ.

Dans un cadre de prévention, les normes ont toute leur place.

CAHIER 2 : PAGES I À LX

**L'OFFICIEL
DES NORMES**

- Nouvelles normes françaises
- Nouvelles normes Iso
- Normes annulées
- Notifications Union européenne

PANORAMA

- 2 *Hommes et normes*
- 6 *Lecture*
Le Grand Guide du management de l'excellence
Nouvelles parutions

NORMES & ACTUALITÉ

- 9 *Consommation – marché unique – contrôle des marchés*
Système d'alerte rapide : véhicules à moteur et jouets en tête de liste
- 12 *Développement durable – politiques publiques*
Finance à impact : quels sont les enjeux opérationnels de son développement ?
- 15 *À suivre... en bref*

QUALITÉ – OUTILS DE LA PERFORMANCE

- 21 *Management – prix*
France Qualité livre ses recommandations pour de nouvelles démarches de progrès
- 25 *À retenir*

NORMES & TENDANCE

- 26 *En chair et en normes*
Sandrine Richard, inlassable avocate de la conformité
- 30 *À suivre... en bref*
- 36 *Dossier*
Habitat et logement : des défis variés

NORMES & APPLICATION

- 61 *Santé et sécurité au travail – politiques publiques*
Chutes : la Cnam relève le défi
- 65 *À suivre... en bref*

GUIDE

- 71 *Normes et documents normatifs du mois*



Du béton bas carbone aux matelas du Delaware

L'important et traditionnel dossier d'*Enjeux* dédié au BTP s'élargit à l'habitat. Il n'est nullement question d'abandonner, dans les mois qui viennent, les sujets clés que constituent l'évolution du règlement des produits de construction (RPC), la mise en œuvre de la RE 2020. Ce pas de côté choisi s'explique par l'importance plus globale de l'habitat : après les ministères régaliens et avec l'énergie et la mer, le ministère dédié devrait dans la France d'aujourd'hui être en haut de la hiérarchie gouvernementale... Au-delà des politiques publiques (bas carbone, artificialisation...), il en va pour partie de la cohésion d'une société. Surtout, *Enjeux* présente la démarche prospective menée par l'Agence de la transition écologique (Ademe) et le Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB) sur les scénarios 2035 : c'est un travail foisonnant, qui mêle, dans une prospective de haut niveau, logement, transports, environnement, place du travail... *Enjeux* s'est aussi penché sur la normalisation pour le béton bas carbone : à n'en pas douter, ces travaux liés au futur des matériaux de construction sont appelés à mobiliser les connaissances, la recherche et les énergies. Enfin, entre habitat, consommation et risques, ce dossier évoque une initiative du National Institute of Standards and Technology (Nist) : les incendies sur des meubles matelassés (canapés...) constituent la principale cause de décès dus à des incendies domestiques aux États-Unis. Et, schématiquement, les normes ne sont pas totalement harmonisées à l'échelle fédérale, au grand dam des pompiers américains. La démarche du Nist fait appel à la métrologie, aux méthodes et matériaux de référence les plus pointus : moins que jamais, habiter le monde n'a été une sinécure...

La rédaction

France Qualité livre ses recommandations pour de nouvelles démarches de progrès

À l'occasion de la quatrième Journée française de la qualité, le 24 mai à Paris, l'Association France Qualité Performance (AFQP) a présenté son catalogue de dix recommandations adressées aux pouvoirs publics. Les propositions visent à promouvoir les démarches de progrès et de maîtrise des risques. Pierre Girault, son président, les présente en détail.

Par Olivier MIRGUET

Enjeux : Pour quelles raisons avez-vous souhaité pousser le sujet de la qualité dans le débat politique ?

Pierre Girault : Nous voulions inciter les organisations à améliorer leurs performances afin que l'ensemble du tissu social puisse progresser. Nous nous sommes donc adressés au gouvernement français issu des récentes élections nationales. France Qualité est l'organe représentatif de la communauté des professionnels des démarches de progrès et de la maîtrise des risques. La qualité peut conduire à l'obtention de résultats très significatifs. On a déjà pu le constater à l'étranger. Nous avons toujours été attentifs aux aspects de *benchmarking* à l'international. On s'aperçoit qu'en Allemagne, les points d'appui politiques de la qualité sont extrêmement présents.

E. : La qualité n'est-elle pas perçue en France comme une démarche élitiste ?

P. G. : Les démarches qualité peuvent servir à tout le monde. Nous ne prétendons pas formuler une solution à l'ensemble de nos problèmes. Mais

il existe des éléments qui méritent d'être partagés. Nous observons déjà, dans de nombreux secteurs de l'économie, l'intérêt pour des démarches collectives autour de la qualité. Notamment dans l'industrie et l'agroalimentaire.



Pierre Girault :

« Il convient d'insister sur les liens entre la qualité et la responsabilité sociétale des entreprises, car l'expérience confirme l'existence de synergies. »



ATR / Barthe Pierre

Le Prix des bonnes pratiques catégorie ETI a été décerné à ATR (Blagnac).

E. : Comment comptez-vous impliquer les services publics dans vos démarches ?

P. G. : La qualité permet de consolider une dynamique transverse entre les services dans le public. Les équipes en charge d’implémenter la charte Marianne dans les collectivités territoriales ne doivent pas omettre la mise en place d’indicateurs, d’audits, d’outils de surveillance de la performance et du résultat. L’on observe déjà un regain d’intérêt de la part des établissements de santé pour la démarche EFQM. Cela n’est pas dû au hasard, et c’est encourageant face aux menaces de la crise sanitaire. L’EFQM apporte un regard global sur les processus. Il permet de viser une performance globale.

E. : Les entreprises et les organisations se préoccupent beaucoup de l’environnement, de la qualité de vie. Comment faire entendre la voix de la qualité ?

P. G. : Il est essentiel d’intégrer des éléments structurants dans nos cahiers des charges. L’intégration des critères qualité, sécurité, environnement (QSE) permet de concilier

des objectifs de développement de l’activité, d’amélioration de la performance et de consolidation de la participation des salariés, des fournisseurs et autres parties prenantes. Il convient d’insister sur les liens entre la qualité et la responsabilité sociétale des entreprises, car l’expérience confirme l’existence de synergies.

E. : La qualité peut-elle avoir un impact sur les performances commerciales de la France à l’international ?

P. G. : Au Japon, on assiste à des échanges fréquents entre les pouvoirs politiques et les entreprises autour de l’apport de la qualité. Au Québec, les prix nationaux de la qualité sont toujours remis en présence des plus

DIX RECOMMANDATIONS DE L’AFQP

France Qualité présente dix préconisations aux pouvoirs publics pour renforcer la performance globale et développer la marque Qualité France, réparties entre trois séries d’objectifs. Pour viser la performance globale et capitaliser la synergie qualité-RSE, consolider des dispositifs d’incitation adaptés :

- Intégrer une composante (nouvelle) qualité de manière systématique dans les cahiers des charges structurant les grands secteurs d’activité industriels, agroalimentaires et de services.
- Conditionner l’attribution d’aides publiques participant des programmes de résilience, de soutien économique, au respect de critères qualitatifs, environnementaux, sociaux.
- 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 et de processus-parcours transverses, labellisation, certification).

Pour faire connaître les meilleures pratiques et grandir la réputation des produits français, renforcer l’engagement des pouvoirs publics :

- Définir et déployer un plan Qualité France à l’horizon 2023, centré sur la capitalisation de leviers clés de compétitivité des organisations et du pays, en particulier au regard des données du tableau de bord de référence Quali’Bord.
- Valoriser les réussites au travers de la présence des plus hautes autorités de l’État lors de la remise annuelle des prix nationaux Qualité Performance, collectifs et individuels.
- 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 :

- Prévoir une acculturation aux démarches de progrès, de maîtrise des risques, dès la classe de terminale, l’appropriation de méthodes éprouvées dans tous les cursus généralistes post-baccalauréat.
- 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.
- 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.

Et...

- Faire valoir et reconnaître la dimension d’intérêt général de l’activité associative des structures territoriales de la communauté des professionnels de la qualité.

O. M.

Avec la méthode EFQM, le service de médecine intensive et réanimation du centre hospitalier de Dunkerque a étendu la mesure de la satisfaction à l'ensemble de ses parties prenantes.

Avant l'élection présidentielle en avril 2022, nous avons soumis nos idées à tous les candidats. Six sur douze nous ont répondu. Des concordances sont apparues



DR

hautes personnalités. Les gouvernements de ces pays se sont engagés. L'analyse des données économiques relatives à notre compétitivité et à notre commerce extérieur démontre qu'il est possible de progresser. La valorisation des expériences réussies confère de la crédibilité à notre démarche.

E. : Entendez-vous placer la France sur le même terrain que l'Allemagne, qui communique fortement sur sa qualité ?

P. G. : On parle souvent de Deutsche Qualität, mais il ne s'agit pas de nous positionner sur le même terrain. Le fait que la France se place sur ce créneau nous semble essentiel. Je ne

parle pas seulement des grands groupes, mais aussi des PME et des PMI. La marque Qualité France et l'attractivité du pays doivent être valorisées.

E. : La culture française de la qualité justifie-t-elle un tel positionnement ?

P. G. : La qualité est une démarche transverse et fédératrice. Tout le monde n'a pas vocation à devenir un spécialiste, mais un minimum de sensibilisation apparaît souhaitable. En Allemagne, les jeunes entendent parler d'outils qualité dès l'équivalent de la classe de quatrième au collège. En France, il s'agit d'intégrer une forme de sensibilisation à la

démarche de progrès dès la classe de terminale. Le message de la nouvelle qualité est relayé dans les cursus spécialisés post-baccalauréat. L'idée consiste à l'intégrer dans tous les cursus après le baccalauréat, afin de favoriser l'appropriation des méthodes les plus classiques.

E. : Comment votre boîte à outils pourrait-elle convaincre les politiques en France ?

P. G. : La qualité au sens large permettra de répondre à de nombreux défis du moment. Par exemple, en soutien à la nécessité de simplifier, les outils de la qualité peuvent servir de levier dans la conduite de projets. Les outils de la qualité peuvent s'avérer décisifs dans la résolution de problèmes de qualité de vie au travail.

E. : Une telle démarche est-elle partisane ?

P. G. : Les différentes composantes de notre réseau sont au service des acteurs et visent l'intérêt général. Notre démarche se veut apolitique. Avant l'élection présidentielle en avril 2022, nous avons soumis nos idées à tous les candidats. Six sur douze nous ont répondu. Des concordances sont apparues, notamment au sujet des critères d'attribution des aides économiques aux entreprises. Nous ne faisons jamais référence à une initiative partisane. Dans le contexte actuel d'incertitude politique, nous nous donnons les moyens d'avancer. ●



Safran

Stéven Jossot a optimisé le niveau de conformité d'un manuel d'organisation d'entretien chez Safran Helicopter Engines en simplifiant son processus de mise à jour.

PRIX 2022 : FRANCE QUALITÉ DISTINGUE HUIT LAURÉATS

Coup de cœur, catégorie TPE : Vasa (Piney, Aube)

Cette jeune pousse (12 salariés) spécialisée dans la mise en place et le suivi de garanties collectives de prévoyance dans les entreprises a été confrontée à des difficultés de recrutement. « *Après trois années de croissance, nous étions déjà en train de perdre la maîtrise, avec des méthodes de pilotage qui devenaient de plus en plus techniques*, reconnaît Jean-Sébastien Lefèvre, fondateur de Vasa. *Nous avons créé un tableau de bord afin de fixer des objectifs communs. Les collaborateurs ont pris le relais et se sont sentis davantage impliqués dans les processus et les métriques.* » Cette organisation horizontale a permis à Vasa de se protéger contre le turnover des équipes. « *Le déploiement de cet outil de pilotage par processus a donné un cadre solide à notre vision. Le fait d'avoir commencé à le déployer un an après le lancement a permis d'avoir suffisamment de recul pour identifier les objectifs prioritaires. Je recommande aux start-ups de se lancer, cela nous permettra de nous benchmarker* », propose Jean-Sébastien Lefèvre.

Prix des bonnes pratiques, catégorie PME : Liphatech (Pont-du-Casse, Lot-et-Garonne)

Cette entreprise (58 salariés) spécialisée dans les produits et services pour la lutte contre les rongeurs a établi une nouvelle dynamique collective, remobilisant les salariés et les parties prenantes. Ce travail collectif a changé le mode de fonctionnement des équipes. « *Travailler dans les rodenticides n'était pas très sexy*, reconnaît Patricia Mora Matel, directrice opérationnelle. *Nos entretiens annuels ont fait remonter des problèmes récurrents de déchets et de sécurité au poste. Nous avons mis en place un système de qualité participatif et collaboratif et ouvert un fablab sur des projets pilotes. Cette méthode nous repositionne sur un marché en attente de produits zéro chimie.* »

Prix des bonnes pratiques, catégorie ETI : ATR (Blagnac, Haute-Garonne)

La refondation de l'organisation du support client d'ATR, leader mondial de l'aviation régionale, filiale à parts égales d'Airbus et de Leonardo, répond à une démarche de transparence et de *Lean management*. « *Nous avons deux organisations séparées pour la relation client et le support technique. Nous les avons fusionnées, avons mis en place un centre d'appel avec un accompagnement Follow the Sun et organisé un système de management visuel pour nos équipes. Dans l'accueil des clients, il s'agit de passer d'un mode*

réactif à un mode proactif », résume Fernando Barragao, vice-président d'ATR, en charge de la qualité centrale. Des statistiques sur la fiabilité des équipements, transparentes, ont été mises à disposition des compagnies aériennes. Résultat, le niveau de service a progressé de 39 % en quatre ans.

Prix des bonnes pratiques, catégorie services publics et associations : centre hospitalier de Dunkerque, service de médecine intensive et réanimation (Dunkerque, Nord)

Avec la méthode EFQM, le service de médecine intensive et réanimation (MIR) du centre hospitalier de Dunkerque (95 médecins et personnels soignants) a étendu la mesure de la satisfaction à l'ensemble de ses parties prenantes avec l'objectif de poursuivre son amélioration continue. « *J'ai mis en place une base documentaire avec des indicateurs médicaux et économiques. Nous avons fonctionné avec des messages simples. Les questionnaires ont été adaptés aux patients en réanimation, en tenant compte de leur environnement* », expose Sébastien Beague, médecin praticien en réanimation. « *Les prises en charge médicales en réanimation sont hautement standardisées. C'est notre cœur de métier. Nous travaillons en considérant que la réanimation est un service comme les autres, en nous concentrant sur l'accueil* », indique Sébastien Beague. Le service MIR continue de se focaliser sur la création d'indicateurs pertinents. La démarche pourrait être dupliquée dans d'autres services de l'hôpital. « *L'EFQM a été mis en place avant la crise sanitaire de la Covid. Il est probable qu'elle nous ait aidés à traverser cette période où nous avons dû tenir en mode de fonctionnement dégradé* », juge Sébastien Beague.

Prix des étudiants, catégorie licence : Émilie Souffour, IUT Cergy-Pontoise (Cergy, Val-d'Oise), Groupe EJ – EJ Picardie (Saint-Crépin-Ibouvillers, Oise)

Les tours réfrigérantes présentes dans l'industrie peuvent être sources de légionelles. Émilie Souffour, étudiante en licence professionnelle qualité, hygiène, santé, sécurité et environnement, a simplifié les procédures et sécurisé l'agrément d'EJ Picardie, entreprise (800 salariés) spécialisée dans les solutions d'accès pour les réseaux d'eau, les égouts, le drainage et les télécommunications. « *J'ai mis en place une documentation pour aider les équipes à comprendre les dysfonctionnements qui peuvent affecter le site. Nous sommes passés par une analyse méthodique. Nos analyses réglementaires sont bien meilleures et le nombre d'interventions s'est réduit de 8 %* », se félicite l'étudiante.

Prix des étudiants, catégorie master : Stéven Jossot, Polytech Angers (Angers, Maine-et-Loire), chez Safran Helicopter Engines (Tarnos, Landes)

Comment optimiser le niveau de conformité d'un manuel d'organisation d'entretien chez Safran Helicopter Engines en simplifiant son processus de mise à jour ? Stéven Jossot, étudiant à Polytech Angers, s'est attaqué à un document de maintenance de 700 pages et l'a réduit de moitié sans déroger aux règlements européens qui régissent la sécurité aéronautique. « *Beaucoup d'informations étaient redondantes, voire inutiles. J'ai réalisé un état de l'art de l'information documentaire et utilisé la méthode 5S, largement répandue chez Safran* », résume Stéven Jossot, embauché par Safran Helicopters à Hambourg au terme de sa mission.

Prix des étudiants, catégorie mastère : Léa Mathieu, Kedje Business School (Bordeaux, Gironde), chez Elivie (Villeurbanne, Rhône)

En mesurant la satisfaction client dans des prestations de santé à domicile, Léa Mathieu a permis aux agences locales de ce groupe de santé de mieux se positionner par rapport aux bénéficiaires des services (assistance respiratoire, traitement des plaies, perfusions). 26 079 questionnaires ont été envoyés en août 2021. 4 573 réponses ont été retournées. Avec un taux de satisfaction entre 95 % et 98 % et un NPS de 53 à 78, les résultats ont été jugés excellents. La modélisation avec des tableaux de bord dynamiques a permis à chaque agence locale de les visualiser et les analyser.

Prix du livre : Le Lean aujourd'hui, de Jean-Claude Bihl (Afnor Éditions, 225 pages)

L'ouvrage, rédigé sous forme de roman, propose de mener à bien un *Lean* dans n'importe quel type d'entreprise en mettant en avant les piliers des relations humaines, du numérique et de l'environnement. L'auteur nous emmène dans le sillage de Julia, jeune ingénieure diplômée employée dans une entreprise déshumanisée et sous tension. Non sans humour. Verbatims : « *Vous voyez, ce qu'il faut, c'est avoir l'intelligence du client.* » « *On m'a dit que l'anesthésiste avait choisi ce métier uniquement pour être du bon côté de la seringue.* » Et en conclusion : « *Avoir de bonnes relations en entreprise (et avec ses clients) fait de nous des gens plus riches. C'est également un préalable à tout changement d'envergure, et l'époque nous y oblige.* »

O. M.