

GUIDE LUXEMBOURGEOIS POUR LA QUALITÉ ET L'EXCELLENCE

2016



GESTION DES RISQUES NÉCESSITÉ STRATÉGIQUE !

LES NORMES
LA METHODOLOGIE ET LES OUTILS
LA GESTION DU RISQUE
DANS DIFFERENTS SECTEURS

LES EVENEMENTS DU MLOE
ANNUAIRE



Homologation

SNCH, the competent authority designated by the Minister of Sustainable Development and Infrastructure in the areas of automobile certification and supervision of technical services.



Approval in accordance with ECE regulations related to the 1958 United Nations Agreement concerning the adoption of uniform conditions of approval and reciprocal recognition of approvals for motor, vehicles, equipments and parts.



Approval in accordance with EU directives and regulations related to the acceptance of motor vehicles and their trailers, systems, components and separate technical units, agricultural and forestry tractors, two and three wheel vehicles and quadricycles.

• 2007/46/EC
Motor vehicles

• 168/2013/EU
Two and three wheel
vehicles, quadricycles

• 167/2013/EU
Agricultural and
forestry tractors

CE 0499 Certification

*Notified Body N°: NB 0499
for a number of EC directives*

In this capacity SNCH evaluates the conformity of products with the essential requirements and ensures the technical application of the procedures referred to in the directives.



• 89/686/EC
Personal
protective equipment

• 94/25/EC
2013/53/EU
Recreational craft

• 2000/14/EC
Noise emission in the
environment by equipment

• 2007/23/CE
Pyrotechnical articles
for vehicles

Maritime Certification

*SNCH inspects and certifies Containers,
Swap Bodies and Cargo Securing Equipment
for international and maritime transport.*



• Convention for Safe Containers (CSC) 1972



• International Maritime Dangerous Goods Code (IMDG) and ADR



• EN ISO 3874 Freight Containers
Handling and securing



SOMMAIRE

Editorial de M. Etienne Schneider - Vice-Premier ministre, Ministre de l'Économie	4
Mot de M. Roger Ianzzi - Secrétaire général du MLQE	7
1 LES NORMES	11
L'ISO 31000:2009 - pour manager le risque	13
ISO 9001:2015 - Herausforderung unserer Zeit	20
L'approche par les risques, un concept intégré au management de la qualité	33
2 LA MÉTHODOLOGIE ET LES OUTILS	39
Contrôle interne & COSO	40
La cartographie des concepts en groupe (CCG)	46
L'analyse des risques en Santé et Sécurité au Travail La méthode Kinney d'évaluation des risques	56
De la gestion des risques cliniques à une gestion des risques globale et intégrée : un défi stratégique !	64
Minimiser ses risques via l'externalisation de l'IT	69
3 LA GESTION DES RISQUES DANS DIFFÉRENTS SECTEURS	73
La gestion des risques, un enjeu stratégique pour les organisations. Cas de la Croix-Rouge luxembourgeoise	75
Risikomanagement in einem Logistikunternehmen	84
Risk management for a consulting and training company	86
Le management des risques dans une entreprise de service et de télécommunication	88
Le management des risques pour le travailleur désigné	90
Le management des risques dans la construction	92
4 LES EVENEMENTS DU MLQE	95
Distinction Milieu novateur - Accompagner, reconnaître et valoriser l'innovation	97
Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence	106
Présentation des Lauréats 2015	107
Historique des Lauréats	117
Présentation des Cercles des Bonnes Pratiques	121
5 ANNUAIRE	123
I. Contacts utiles	125
Entreprises labellisées INDR / ESR	130
II. MLQE - membres fondateurs et adhérents	134
III. Fournisseurs de conseil et formation en qualité	139
IV. Organismes accrédités	146
V. Organismes certifiés	152

EDITORIAL DE M. ETIENNE SCHNEIDER



Vice-Premier ministre
Ministre de l'Économie

Dans le contexte économique actuel, la mondialisation ou encore le durcissement des réglementations font que les entreprises naviguent dans un environnement qui devient de plus en plus flou. Partant de ce constat, les entreprises doivent affronter l'émergence de nouveaux risques. Les anciens modèles d'organisation et de management ne correspondent plus à la réalité et aux enjeux actuels. Dans un contexte concurrentiel accru, il devient urgent d'entamer une démarche de gestion des risques.

Un management des risques permet de répondre à certaines exigences réglementaires, comme par exemple dans le cadre de la sécurité et santé au travail. En outre, une telle gestion permet d'identifier, d'analyser et de maîtriser (aussi bien les risques réels que potentiels) tous les événements indésirables pouvant interférer avec le bon fonctionnement d'une entreprise. Cette gestion des risques doit être prise en compte dans l'élaboration de la stratégie des entreprises et être utilisée lors de prise de décision, car elle va permettre de mettre en avant les éléments porteurs ou les éléments à risque d'une société.

Les risques sont inhérents à toute organisation. Nous pouvons considérer que nous sommes dans l'ère du risque et que cela concerne bien évidemment chaque type d'entreprise.

Depuis maintenant 15 ans, le MLQE met à disposition des entreprises du Luxembourg une plateforme d'information et d'échange en termes de qualité, d'innovation et de bonnes pratiques. Le présent guide est une des publications phares en matière de qualité au Luxembourg, sans oublier le Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence qui récompense chaque année les entreprises pour leur excellence en matière de qualité au Luxembourg. J'invite les entreprises à utiliser et à participer à ce réseau d'échange proposé par le MLQE.

Enfin, je tiens à remercier le MLQE pour tous les efforts engagés en vue de promouvoir la Qualité et l'Excellence au Luxembourg ainsi que tous les acteurs impliqués dans la réalisation de ce guide.



Etienne Schneider

Vice-Premier ministre
Ministre de l'Économie

LE MOT DE M. ROGER IANIZZI



Secrétaire Général du Mouvement
Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence

« Le premier homme qui se coupa les cheveux prenait des risques : rien ne l'assurait qu'ils repousseraient » (Pensées bleues), Dominique Nogez, écrivain français né le 12 septembre 1942

L'exemple illustre parfaitement la notion de risque. L'homme en question ne savait pas s'il allait atteindre son objectif, il y trouvait une part d'incertitude, évidemment faible, mais réelle. Il existait un facteur de risque, un danger, qu'il ne pouvait ni identifier ni chiffrer. Quel aurait été l'impact de son

action et aurait-elle eu des conséquences ? Négatives, peut-être ? Effectivement il n'en savait rien. Néanmoins, nous pouvons croire qu'avant toute prise de décision il a fait une analyse aussi bien qualitative que quantitative du risque, en a évalué les conséquences, pour constater qu'il avait très peu à perdre, bien au contraire, que sa décision pouvait être une opportunité.

Les dirigeants d'aujourd'hui, leurs cadres et de manière générale, les risk managers, suivent l'exemple de notre homme : analyse du risque, identification des probabilités, évaluation de l'impact, neutralisation du risque.

La gestion des risques est, en conséquence, une discipline qui identifie et évalue les risques encourus par tout type d'organisme et qui sont en relation avec son activité. Le risque pouvant avoir différentes origines et natures et toucher plusieurs ou toutes disciplines, départements ou secteurs d'une entreprise.

La norme ISO 9001 a d'ailleurs bien intégré la notion de gestion des risques dans sa nouvelle version 2015 et demande aux entreprises à ce que des actions soient mises en œuvre face aux risques.

Autre avantage, et la norme ISO 9001:2015 le souligne très bien, qui dit risque dit opportunité. Gérer, manager ses risques signifie déterminer les opportunités d'amélioration, accroître les effets souhaitables et réduire les effets indésirables.

Toutes ces analyses vont ainsi faire que le risque sera évité ou pris, selon qu'il s'agit d'une conséquence ou d'une opportunité, celle-ci pouvant conduire vers de nouveaux produits et services qui vont permettre d'élargir les marchés existants vers de nouvelles perspectives. La gestion des risques permettra aussi aux entreprises d'aller à l'encontre des demandes et souhaits de leurs clients et mieux y répondre.

Ce Guide, le 14^{ème} d'une série qui a débuté en 2003, veut apporter sa contribution à ce sujet. Il ne pourra probablement pas répondre à toutes les questions, mais donnera certainement des pistes de réflexion. Les auteurs toucheront des sujets autour des normes, la méthodologie, les outils, les défis de notre époque, que le lecteur découvrira en parcourant les différents chapitres.

Nos adhérents aussi y ont trouvé un espace plus important et décrivent, via une interview dans différents secteurs, leur vue d'une gestion des risques dans leur secteur d'activité ou entreprise.

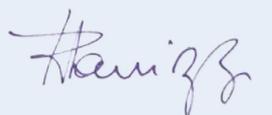
Traditionnellement ce Guide revient sur les événements importants du Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence et conclut avec notre annuaire complet.

J'espère que cette édition 2016 connaîtra le même succès que les numéros précédents et qu'il trouvera sa place dans chaque bibliothèque « qualité ».

J'invite toute entreprise qui découvre le Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence via ce Guide, de rejoindre notre réseau et d'adhérer à notre association.

Mes remerciements les plus chaleureux vont au Ministère de l'économie qui soutient activement ce Guide depuis sa première parution, et avant tout à Monsieur Etienne Schneider, Vice-premier Ministre et Ministre de l'économie, à tous les auteurs et annonceurs, sans lesquels cette publication ne pourrait pas se faire.

« Gestion des risques – Nécessité stratégique ! » Je vous invite à la découverte du Guide Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence 2016.



Roger IANIZZI

Secrétaire Général
du Mouvement Luxembourgeois
pour la Qualité et l'Excellence A.s.b.l.

Remerciements :

Le MLQE tient tout particulièrement à remercier tous ceux qui ont contribué au succès de cette édition du Guide, les sponsors, partenaires, annonceurs, les lauréats du Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence 2015, ainsi que le comité de rédaction et les rédacteurs du présent Guide.

Liste des annonceurs :

AIB-Vinçotte Luxembourg A.s.b.l.	3 ^{ème} p. de couv.	FHL	12
ALD Automotive	19	INDR	124
Arnold Kontz Group (Land Rover)	63	Luxinnovation GIE	32
Association d'Assurance Accident	145	Muller & Wegener S.à r.l.	10
Autopolis SA	115	POST Luxembourg	96
AXA Luxembourg	68	Sales-Lentz Autocars	120
BIL	74	Sodexo	74
CBL SA	38	SNCH	2 ^{ème} p. de couv.
Chambre de Commerce	94	Streff	83
Chambre des Métiers	157	Thomas & Piron	138
ESCEM A.s.b.l.	4 ^{ème} p. de couv.	Tralux S.à r.l.	93

ÉDITION 2016

Mouvement Luxembourgeois
pour la Qualité et l'Excellence A.s.b.l.

5, rue Bommel
ZAE Robert Steichen
L-4940 Hautcharage

Tél. (+352) 26 65 48 - 75/ 76
Fax :(+352) 26 50 02 12
e-mail : info@mlqe.lu · www.mlqe.lu

Tirage : 2.000 exemplaires.

Tous droits réservés. Toute reproduction ou traduction, intégrale ou partielle, est strictement interdite sans l'autorisation écrite délivrée au préalable par le Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence A.s.b.l. Conformément aux dispositions régissant la propriété intellectuelle, toute reproduction intégrale ou partielle doit obligatoirement indiquer le nom de l'auteur et la source du texte reproduit.





Êtes-vous bien équipé pour réussir ?

www.mullerwegener.lu



C'est une entreprise familiale plus que centenaire

qui est en mesure de vous proposer une gamme très diversifiée d'articles de papeterie, d'écriture, d'équipement de bureau, de classement, d'emballage et de fournitures pour collectivités. Mais c'est aussi une division Printing pouvant vous proposer l'ensemble des gammes d'imprimantes et de multifonctions HP, Xerox, Epson et Samsung. C'est également une livraison personnalisée, un service de création graphique, 14 commerciaux, 7 télévendeurs et un service d'outsourcing.

Papier & Façonné
Ecriture & Marquage
Équipement de bureau
Classement & Archivage
Fourniture informatique
Emballage & Expédition
Hygiène & Restauration
Printing Services



69, rue de Bouillon
L-1248 Luxembourg
Tél.: (+352) 48 49 49-1
Fax: (+352) 48 49 49-200
E-Mail: mw@mullerwegener.lu
www.mullerwegener.lu





L'ISO 31000 : 2009 pour manager le risque	13
ISO 9001:2015 Herausforderung unserer Zeit	20
L'APPROCHE PAR LES RISQUES, UN CONCEPT INTÉGRÉ AU MANAGEMENT DE LA QUALITÉ	33



**LA FÉDÉRATION DES HÔPITAUX LUXEMBOURGEOIS,
MOTEUR ET PARTENAIRE ACTIF POUR PROMOUVOIR
ET DÉPLOYER LA QUALITÉ DES PRESTATIONS HOSPITALIÈRES**

Priorités du programme qualité national :

1. Sécurité Patients
 - a) Identitovigilance
 - b) Sécurité de la prise en charge médicamenteuse
2. Efficience financière
3. Transparence via le projet de documentation de l'activité médicale hospitalière
4. Assessment externe du management de la qualité selon le modèle EFQM v.2013

Pour plus d'informations:



www.fhlux.lu

L'ISO 31000 : 2009 POUR MANAGER LE RISQUE



Sophie CLUSEL (Ph.D)
Responsable Management du Risque
Groupe AFNOR

1 GÉNÉRALITÉS

L'ISO 31000 : 2009 est une solution efficace pour aider les entreprises à structurer et déployer leur approche « risque ».

Elle décrit le processus systématique et logique de management du risque en détail. Ses objectifs sont de fournir des principes et des lignes directrices pour le management du risque ainsi qu'une approche générale en support aux normes déjà existantes traitant du risque et/ou de secteurs d'activités spécifiques.

L'ISO 31000 : 2009 peut être utilisée par tous organismes publics, privés ou communautaires, les associations, en groupe ou individuellement. Elle peut également être appliquée à une large gamme d'activités incluant les stratégies et les décisions, les opérations, les processus, les fonctions, les projets, les produits, les services et les actifs,...

L'ISO 31000 est destinée à répondre aux besoins des responsables de l'élaboration d'une politique de management du risque au sein de leur organisme ; des personnes chargées de s'assurer que ce risque est géré efficacement au sein de l'organisme dans son ensemble ou son domaine, des personnes chargées d'évaluer l'efficacité d'un organisme en matière de management du risque.

L'ISO 31000 édicte le besoin d'établir des principes au plus haut niveau de management de l'organisme afin de fournir un engagement réel vers un cadre organisationnel de management du risque. Il s'agit là de prendre en compte l'ensemble des parties prenantes de l'organisme : les acteurs internes, externes directs et indirects constituant le cadre réel de vie de l'organisme.

2 L'ORGANISATION DU RÉFÉRENTIEL

La norme est organisée autour de 3 grandes parties qui sont les principes, le cadre organisationnel et le processus de management du risque.

Concrètement, les principes renseignent sur le pourquoi fait-on du management du risque, le cadre organisationnel définit comment le management du risque est intégré ou s'intègre dans l'organisation et enfin le processus renseigne sur les activités à conduire.

2a LES PRINCIPES DU MANAGEMENT DU RISQUE

Les principes sont au nombre de 11 et constituent le 3ème paragraphe de la norme. Sans viser l'exhaustivité, il est important de mentionner que le management du risque :

- **Crée de la valeur et la préserve**, c'est-à-dire qu'il « contribue de façon tangible à l'atteinte des objectifs et à l'amélioration de la performance » de l'organisation dans lequel il est déployé. Les différents types de performances mentionnées peuvent être relatifs à la SST, à la conformité réglementaire et légale, à la protection de l'environnement, à la qualité des produits, au management de projets, à l'efficacité opérationnelle, à la gouvernance, à la réputation, ...
- **Est intégré aux processus organisationnels**, c'est-à-dire que le management du risque est utile pour la maîtrise des activités et des processus de l'organisation.
- **Est adapté**, c'est-à-dire qu'il doit être taillé sur mesure pour l'organisation dans lequel il est déployé, et ce, au regard de son contexte interne et externe mais également au regard de son profil de risque.
- **Intègre les facteurs humains et culturels**, c'est-à-dire que le management du risque intègre les aptitudes, perceptions et intentions des personnes externes et internes qui pourraient favoriser ou freiner l'atteinte des objectifs de l'organisation.
- **Est transparent et participatif**, c'est-à-dire qu'il permet de s'assurer de l'implication des différentes parties prenantes tant en termes de représentation qu'en termes de prise en compte de leurs opinions.

2b LE CADRE ORGANISATIONNEL DU MANAGEMENT DU RISQUE

Comme mentionné précédemment, le paragraphe inhérent au cadre organisationnel définit comment le management du risque est intégré ou s'intègre dans l'organisation. Ce paragraphe ne décrit pas un Système de Management du Risque qui serait à mettre en œuvre.

Il définit plutôt le processus par lequel les processus de management des risques sont mis en place et améliorés de façon cohérente et continue.

Le processus du cadre organisationnel est constitué sur la base d'un cycle de type P, D, C, A (Plan, Do, Check, Act) et est organisé autour de 5 sous-processus :

- **Mandat et Engagement** : ce premier point relatif au processus du cadre organisationnel permet de mettre en lumière la nécessité « d'un engagement fort et durable de la direction » pour construire et améliorer son dispositif de management du risque. Dans ce cas, il est préconisé que la direction travaille à la définition et à la validation de la politique de management du risque, à la détermination d'indicateurs de performance du management du risque en cohérence/en adéquation avec les indicateurs de performance de l'organisation, à l'affectation des responsabilités aux niveaux appropriés, à l'allocation des ressources nécessaires, ...
- **Conception du cadre organisationnel de management du risque** : ce point traite de la compréhension de l'organisme et de son contexte par l'évaluation des contextes externe et interne à l'organisation, de l'établissement de la politique de management du risque qui permet, entre autres, la formalisation des objectifs et de l'engagement de l'organisation dans le domaine, de la définition des responsabilités, autorités, compétences... y compris au niveau du processus de management du risque. Il aborde également l'intégration aux processus organisationnels, c'est-à-dire que le management du risque doit être pris en compte dans les plans stratégiques, les processus de management du changement,..., l'allocation des ressources nécessaires pour le management du risque ainsi que l'établissement des mécanismes de communication et de rapports internes et externes.
- **Mise en œuvre du management du risque** : ce sous-processus décrit d'un côté, la mise en œuvre du cadre organisationnel de management du risque qui permet de s'assurer que la politique et le processus de Management du Risque s'appliquent aux différents processus organisationnels et d'un autre côté, la mise en œuvre du processus de management du risque qui permet de s'assurer que le processus de Management du Risque s'applique aux différents processus métiers.
- **Surveillance et revue du cadre organisationnel** : cette composante permet de s'assurer que la Management du Risque est efficace c'est-à-dire qu'il contribue à l'atteinte des performances de l'organisation.
- **Amélioration continue du cadre organisationnel** : au regard des résultats qui ont été obtenus lors de la surveillance et revue, il est question d'identifier les pistes de progrès pour l'amélioration du cadre organisationnel, de la politique et du plan de Management du Risque.

2c LE PROCESSUS DE MANAGEMENT DU RISQUE

La dernière partie du référentiel décrit le processus de Management du Risque qui explique les activités à conduire. Ce processus peut être appréhendé au regard de 5 sous-processus distincts :

- **Communication et concertation** : le référentiel stipule que la communication et la concertation avec les parties prenantes internes et externes doit être réalisée à toutes les étapes du processus de management du risque.
- **Etablissement du contexte** : son objectif général est de définir les paramètres fondamentaux dans lesquels l'activité de management du risque s'intègre ou va s'intégrer. Ces paramètres fondamentaux sont issus des contextes externe et interne de l'organisation mais également du contexte du processus de management du risque et des critères de risque (« termes de référence vis-à-vis desquels l'importance d'un risque est évaluée »).
- **Appréciation du risque** : c'est le cœur du processus de Management du risque et elle regroupe les activités d'identification, d'analyse et d'évaluation du risque.
L'objectif de l'identification du risque est « de dresser une liste exhaustive des risques » qui pourraient favoriser ou freiner l'atteinte des objectifs de l'organisation, c'est-à-dire une liste des risques qu'il faut gérer.

L'objectif de l'analyse du risque est de comprendre comment le risque se développe. Pour cela, il peut être question de déterminer un niveau de risque à partir d'un travail autour des conséquences d'une part, qu'elles soient positives ou négatives, et autour de leurs vraisemblance, d'autre part.

Finalement, l'évaluation du risque est conduite au regard des résultats de l'analyse des risques c'est-à-dire que l'évaluation est réalisée par comparaison entre les niveaux de risques obtenus lors de l'analyse et les critères de risques fixés dans l'établissement du contexte. Cette étape permet de déterminer quels risques nécessitent un traitement et quelle priorité pour leurs mises en œuvre.

- **Traitement du risque** : il comprend l'identification des options de traitement, l'évaluation et la sélection des options de traitement au regard entre autres de la tolérabilité des niveaux de risques résiduels, l'élaboration des plans de traitements qui permet de documenter la mise en œuvre des options de traitement et la mise en œuvre effective des traitements.
- **Surveillance et revue** : l'objectif de la surveillance et revue est d'évaluer ou de réévaluer les activités de management du risque qui sont conduites par l'organisation. Elle s'applique à tous les aspects du processus du management du risque.

3 LES RISQUES CONCERNÉS

A ce sujet, il est stipulé dans l'introduction de l'ISO 31000 : 2009 que « ... la présente Norme internationale fournit des principes et des lignes directrices pour gérer toute forme de risque de manière systématique, transparente et fiable, dans quelque domaine et quelque contexte que ce soit ».

L'ISO 31000 : 2009 permet donc de travailler sur tous les types de risques auxquels peuvent être confrontées les organisations au cours de leur vie. Dans ce cas, l'ISO 31000 : 2009 parle de tous les types de risques (financiers, structurels, matériels, humains, ...).

Face à une telle quantité de risques, ne cédon pas à la psychose sclérosante qui se traduirait par une impossibilité de décider et donc d'agir. Bien au contraire ! Réjouissons-nous d'une telle diversité de nos risques et surtout d'avoir un cadre de référence qui permet de les aborder tous de façon cohérente et efficace.

En effet, bien loin de la pensée qui considérerait le risque uniquement sous l'angle de l'espérance d'une perte (notion de menace), il convient avant tout de garder à l'esprit qu'il est également une source de gain dans sa perspective positive (notion d'opportunité) ! Ceci émane de la définition même du risque qui considère les effets positifs et négatifs de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs (ISO Guide 73).

Au regard de cela, le risque est donc inhérent à tous systèmes dynamiques et est le vecteur transverse de la performance dans l'action et l'innovation !

4 L'INTÉRÊT DU RÉFÉRENTIEL

Bien que les modèles de certification tierce partie soient des modes de valorisation et de reconnaissance du niveau de maîtrise des pratiques d'une organisation très puissants, ils s'appliquent aujourd'hui à des systèmes, à des produits, à des personnes et à des services.

Hors l'ISO 31000 : 2009 ne traite pas d'un système de management du risque. Elle explique de façon concrète comment intégrer le management du risque dans le système de management de l'organisation. Dans ce cas et à ce jour, ce référentiel normatif ne peut donc pas donner lieu à une certification tierce partie.

Toutefois et de par la nature même de ces préconisations, la mise en œuvre de l'ISO 31000 au sein d'une organisation, permettra sans être exhaustif :

- d'accroître la vraisemblance d'atteindre ses objectifs et d'encourager un management proactif,
- de prendre conscience de la nécessité d'identifier et de traiter le risque à travers tout l'organisme,

- d'améliorer l'identification des opportunités et des menaces,
- de se conformer aux obligations légales et réglementaires ainsi qu'aux normes internationales,
- d'améliorer la rédaction des rapports obligatoires et volontaires,
- d'améliorer la gouvernance et d'accroître l'assurance et la confiance des parties prenantes,
- d'établir une base fiable pour la prise de décision et la planification,
- d'allouer et d'utiliser efficacement les ressources pour le traitement du risque,
- d'améliorer l'efficacité et l'efficacité opérationnelles,
- d'améliorer la prévention des pertes et le management des incidents,
- d'améliorer l'apprentissage organisationnel et la résilience organisationnelle,
- ...

L'ISO 31000 est actuellement en cours de révision et la nouvelle version du référentiel devrait être publiée en 2017.

ZOOM SUR LES NORMES DE LA « FAMILLE » DE L'ISO 31000 :	
ISO 31004	Management du risque – Lignes directrices pour l'implémentation de l'ISO 31000
ISO 31010	Techniques d'évaluation des risques
ISO Guide 73	Management du risque – Vocabulaire
FD X50-252	Management du risque – Lignes directrices pour l'évaluation des risques
FD X50-253	Management du risque – Lignes directrices pour la communication
FD X50-259	Management du risque – Plan de Continuité d'Activité – Démarche de mise en place et de maintien
FD X 50-260	Management des risques – Lignes directrices pour la mise en œuvre dans les ETI/PME

DES SOLUTIONS INNOVANTES POUR DÉVELOPPER VOTRE ACTIVITÉ



LA MOBILITÉ SELON ALD AUTOMOTIVE

POUR NOUS, VOUS ÊTES UNIQUE. BÉNÉFICIEZ DE
NOTRE SAVOIR-FAIRE EN MATIÈRE DE LOCATION.
NOUS VOUS AIDONS À AFFRONTÉ VOS DÉFIS AU QUOTIDIEN.

ALDAUTOMOTIVE.LU



PRIX LUXEMBOURGEOIS
DE LA QUALITÉ ET DE
L'EXCELLENCE
LAUREAT

2015

LET'S DRIVE TOGETHER

 **ALD**
Automotive



ISO 9001:2015 – HERAUSFORDERUNG UNSERER ZEIT

Dr. Grit Reimann
Grit Reimann Projektmanagement GmbH

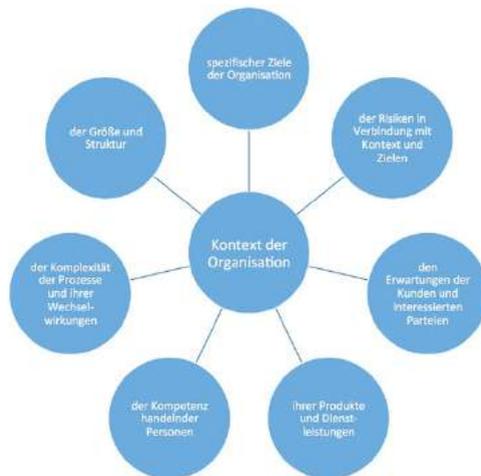
Mit der Revision der ISO 9001 wird nicht nur die High Level Structure neu eingeführt, sondern auch die Betrachtung der Organisation in ihrem Kontext. Es wurden 2 neue Abschnitte in der internationalen Norm ISO 9001:2015 eingefügt, die sich mit dem Kontext des Unternehmens beschäftigen:

- 4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes.
- 4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien.

Mit diesen beiden Abschnitten der Norm wird die Bestimmung jener Themen gefordert, die den Anwendungsbereich der Norm und damit die Planung des Qualitätsmanagementsystems beeinflussen. Die beiden Normabschnitte dienen vor allem der Angleichung an andere Normen, die sich mit dem Kontext des Unternehmens stärker beschäftigen müssen.

Was ist unter „Kontext“ diesbezüglich zu verstehen? Erläuterungen zu den Begrifflichkeiten finden sich in der ISO 9000:2015. Kontext der Organisation meint demnach:

Unter Kontext der Organisation interpretiert die Norm ISO 9001:2015 wirtschaftliche Rahmenbedingungen, die als interne und externe Faktoren Einfluß auf die Strategie der Unternehmen haben und zwar konkreter hinsichtlich:



Was ist zu tun?

- Die Organisation soll interne und externe relevante Faktoren ermitteln, die einen Einfluss auf die Fähigkeit/ das Potential zur Erreichung von Managementzielen im Qualitätsmanagement haben.
- Es müssen die interessierten Kreise und ihre Anforderungen an sie ermittelt werden, für die das Managementsystem relevant ist.
- Es muss der Geltungsbereich des Managementsystems festgelegt werden.

Welche externen und internen Faktoren können die Organisation, gleich ob gemeinnützig, öffentlich oder gewinnorientiert, dahingehend beeinflussen? Hier eine Auswahl an Möglichkeiten:

Externe Faktoren:

- Image des Unternehmens, Stellung in der Öffentlichkeit
- rechtliche Rahmenbedingungen
- sozioökonomische Bedingungen
- Stand des Unternehmens in der Wertschöpfungskette (z.B. Direktlieferant oder Subunternehmer)
- Umgebungsbedingungen

Interne Faktoren:

- Infrastruktur
- Stand der Technik sowie Technologie
- Altersstruktur der Belegschaft
- Ausbildungsgrad der Beschäftigten
- Organisationskultur

Interne Themen stützen sich u. A. auf Werte, Kulturwissen und die Leistung der Organisation. Quellen für interne wie externe Themen sind

- gesetzliche,
- technische,
- wettbewerbliche,
- marktübliche,
- kulturelle,
- soziale und
- wirtschaftliche Zusammenhänge.

Interessierte Parteien sind vom Unternehmen selbständig zu definieren. Nur wesentliche interessierte Parteien sollen hier von Belang sein. Welche interessierten Parteien wesentlich sind und welche nicht, entscheidet das Unternehmen selbst, jedoch sollten dieser Entscheidung nachvollziehbare Kriterien zugrunde liegen.

Interessierte Parteien sind beispielsweise:



Neben den rechtlichen Anforderungen an eine Organisation, die bisher immer im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems identifiziert wurden, sind nun auch bindende Verpflichtungen aufzunehmen und zu beleuchten. Bindende Verpflichtungen können sich aus verschiedenen Quellen speisen. Vorstellbar sind Standortregelungen an Gemeinschaftsstandorten, konzernweite interne Regeln, Verpflichtungen, die aus Verbandstätigkeiten resultieren, z.B. social response, responsible care.

Aus dem identifizierten und dokumentierten Kontext der Organisation, einschließlich bindender Verpflichtungen, ergibt sich der Logik folgend auch der Anwendungsbereich des Managementsystems. Unter dem Anwendungsbereich des QMS wird folgendes verstanden:

Grenzen und Anwendbarkeit des Qualitätsmanagementsystems mittels

- identifizierter externer und interner Themen,
- ermittelter Anforderungen relevanter interessierter Parteien,
- Aufzählung der Produkte und Dienstleistungen der Organisation.

Soweit Anforderungen der Internationalen Norm anwendbar auf die Organisation sind, können diese im Unterschied zur Vorgängerversion nicht ausgeschlossen werden. Das Qualitätsmanagementsystem ist damit umfassend aufzustellen, zu verwirklichen und zu dokumentieren und am Ende auch zu zertifizieren.

Interessanterweise stellt der Normausschluß nicht auf Ausschlüsse ab, sondern auf die Anwendbarkeit der Norm. Was ist anwendbar auf die Organisation, lautet der Positivumkehrschluß. Reduzierungen in der Anwendbarkeit könnten sich beispielsweise aus

- der Komplexität der Organisation oder ihrer Prozesse,
- der Größe der Organisation,
- dem angenommenen Managementmodell (z.B. Auslagerung der Vertriebstätigkeit an Tochtergesellschaften, wie in unserm vorstehenden Musterbeispiel),
- dem Tätigkeitsspektrum,
- den Produkten

ergeben.

Wie auch in allen anderen Standards ist die Nicht-Anwendbarkeit einzelner Normforderungen zu begründen und zu dokumentieren. Grundsätzlich gilt jedoch, daß ein Unternehmen nur dann eine Forderung der ISO 9001 nicht anwenden kann, wenn sich daraus kein Mißerfolg für die Konformität von Produkten und Dienstleistungen ergibt.

Die Reduzierungsgründe des Anwendungsbereichs der internationalen Norm ergeben sich insbesondere aus Punkt 4.3 der ISO 9001:2015.

Was können wir aus der Beschäftigung mit dem Kontext des Unternehmens lernen?

Jedes Unternehmen agiert in einem bestimmten Kontext. Diesen Kontext zu analysieren und die daraus resultierenden Anforderungen an die Organisation zu erkennen sowie auf diese zu antworten, stellt einen zentralen Ausgangspunkt für die strategische Ausrichtung des Unternehmens und dessen Qualitätsmanagementsystem dar. Bisher haben sich nur wenige Unternehmen in systematischer Weise mit ihrem Kontext auseinandergesetzt.

Eine Organisation, ein Unternehmen, eine wirtschaftliche Einheit steht in Wechselbeziehung zu anderen Organisationen oder interessierten Kreisen, dies nennen wir Kontext oder Beziehungsgefüge einer Organisation. Über die systematische Analyse des Kontextes werden Anwendungsbereich und Grenzen des Managementsystems klarer. Was sind rechtliche Erfordernissen, Kundenanforderungen, bindende Verpflichten? Was müssen wir als Organisation erfüllen, was ist eine freiwillige Performance. Sich darüber klar zu werden, besitzt auch eine betriebswirtschaftliche Dimension. Erkenntnisse aus der Bestimmung des Kontextes einer Organisation straffen Aktivitäten in der strategischen Ausrichtung, helfen beim Überleben in Krisen, da sie die Ausrichtung auf das Wesentliche darstellen.

Aus den Erfahrungen der letzten 15 Jahre seit Umstellung der „Mutter aller Managementsysteme“ auf mehr Prozeß- und Kundenorientierung im Jahr 2000 ist die Zeit reif, Managementsysteme viel stärker als bisher aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu betreiben und in den Tagesprozess einzubeziehen.

Vieles hatte sich automatisiert, so daß mit der konsequenten Ausrichtung der ISO 9001:2015 auf Risikobetrachtungen ein neuer Qualitätssprung gelingen kann.

Risikoorientierung bedeutet mehr als je zuvor die Sondierung auf das Wesentliche und betriebswirtschaftlich Sinnvolle:

- Wo stehen wir im Kontext unserer Unternehmung?
- Welche Anforderungen werden aus dieser Sichtweise an uns gestellt?
- Welche Prozesse im Unternehmen sind wirklich wichtig in Bezug auf den Kunden?
- Welche Prozesse sind risikoreich und müssen abgesichert werden?
- Wie werden sich Kundenwünsche und Markt perspektivisch entwickeln, und wie müssen wir unsere Prozesse danach gestalten? Sind neue Risiken damit verbunden?
- Können wir diese mit den uns jetzt und perspektivisch zur Verfügung stehenden Ressourcen schultern?

Bereits seit dem Bekanntwerden der wesentlichen Inhalte und Änderungen der ISO 9001:2015 wird in der Fachliteratur besonders häufig der Aspekt der Risikoorientierung beleuchtet. Während die einen bereits die Implementierung eines vollumfänglichen Risikomanagementsystems propagieren, sehen andere hierin überhaupt keinen Änderungsaufwand. In diesem Spannungsfeld möchte die Autorin gern überzogene Vorstellungen hinsichtlich der Änderungsnotwendigkeiten eines bestehenden Qualitätsmanagementsystems wieder zurücknehmen. Die ISO 9001:2015 ist eine Qualitätsmanagementnorm. Mit der Ermittlung von Chancen und Risiken einer Organisation sind nicht jegliche Chancen und Risiken einer Organisation gemeint, sondern jene, die die Qualität der Produkte und Leistungen einer Organisation beeinflussen. Ein Risikomanagement ist nicht gefordert und nicht Gegenstand der ISO 9001:2015.

Es sind also jene Chancen und Risiken zu ermitteln, die

- maßgeblich für die Sicherstellung des Erfolgs des Qualitätsmanagementsystems sind,
- unerwünschte Auswirkungen verhindern oder mindern,
- eine fortlaufende Verbesserung des Systems bewirken sollen.

Welche Chancen und Risiken dies im Einzelnen sind, ist wesentlich von der Größe, Art der Organisation und deren Kontext abhängig.

Als geeignete Methode für die Identifizierung von Risiken hat sich das Brainstorming mit Geschäftsleitung, Führungskräften und dem Stab für Qualitätsmanagement erwiesen. Insbesondere konnten mit dieser Methode die allgemeinen Risiken schnell und umfassend erkannt werden. Die Matrix zur Risikobewertung kann ohnehin nur als „open list“ verstanden werden, die bei Veränderungen der Organisation, von deren Kontext und rechtlichen Änderungen der Ergänzung und Aktualisierung unterliegt. Die identifizierten Risiken und ihre Methoden zu deren Beherrschung müssen daher in regelmäßigen Abständen verifiziert werden. Unter „regelmäßig“ haben die Auditoren für Qualitätsmanagementsystem bisher einmal jährlich verstanden. Selbstverständlich ist bei Bedarf die sofortige Adaption notwendig.

ERSTER SCHRITT ZUR BEWERTUNG VON RISIKEN UND CHANCEN: IDENTIFIZIERUNG VON GLOBALEN/ALLGEMEINEN RISIKEN

Zunächst sollten allgemeine oder global auf die Organisation einwirkende Risikofaktoren identifiziert werden.

Unter „allgemeine Risiken“ versteht die Autorin vor allem die global auf die Organisation einwirkenden Faktoren. Dies könnten u. U. sein:

- Ausfall der Elektrizität
- Ausfall/Beeinträchtigung der Internetverbindung
- Ausfall einzelner Maschinen, Linien, Bearbeitungszentren
- Einwirkung von Hochwasser
- Imageschädigende Skandale

Wie zu ersehen ist, folgt die Identifizierung globaler Risiken bestimmten logischen Gruppen von Risiken:

- Ausfall/Beeinträchtigung von Medien
- Ausfall/Beeinträchtigung von IT (IT-Risiken)
- Ausfall/Beeinträchtigung von Produktions-/Leistungskapazitäten
- Notfälle/Naturkatastrophen, die Einfluss auf die Existenz der Organisation haben könnten
- Imageverluste
- Überalterungsproblematik/Nachwuchsmangel an Führungs- und gut ausgebildeten Fachkräften, damit verbunden
 - mangelnde Attraktivität von Unternehmen,
 - Änderung der rechtlichen Rahmenbedingungen,
 - Ausfall/Ersatz von Lieferanten, Subunternehmern,
 - Verkauf von Unternehmen, Eigentümerwechsel, Änderung der Gesellschafterstruktur, Börsengang etc.,
 - Veränderungen der Märkte
 - Änderungen der Kundenbedürfnisse und -wünsche,
 - ereignisorientierte Änderungen,
 - Stoffverbote, Verbot des Einsatzes von bestimmten Materialien,
 - energetische und ökologische Anforderungen (Nachhaltigkeit, Energieeffizienz).

Diese Risikogruppen lassen sich auch auf Dienstleister beziehen. Der Ausfall von Schlüsselpersonen kann für Dienstleister genauso ein Risiko darstellen wie der zu geringe Personalbestand oder mangelnde IT-Kapazitäten.

ZWEITER SCHRITT ZUR BEWERTUNG DER RISIKEN UND CHANCEN: PROZESSIDENTIFIKATION

Zunächst sind vom Unternehmen die kundenbezogenen, Führungs- und Unterstützungsprozesse, wie zuvor beschrieben, zu klassifizieren.

Im Weiteren sind produkt- und prozessbezogene Risiken zu identifizieren.

Hierzu erscheint es sinnvoll, wie auch in der Lebensmittelindustrie, Pharmazie und im Automobilsektor üblich, Fließschemata des Produktionsprozesses aufzustellen. Aus den Fließschemata sollten

- die einzelnen Prozessschritte,
- die zugehörige Maschinenteknik und ggf.
- Verantwortlichkeiten

ersichtlich sein. Folgende Übersicht könnte sich **in einem zweiten Schritt zur Risikoanalyse** daraus ergeben:

Hinweis:

Beginnen Sie mit den Hauptprozessen, die Sie bereits in der ISO 9001:2008 identifiziert haben (= Wertschöpfungsprozesse, = kundenorientierte Prozesse, für die der Kunde bereit ist, Geld zu zahlen). An dieser Stelle zeigt sich, wer seine früheren Hausaufgaben im Qualitätsmanagementsystem erledigt hat.

Erst nachdem Sie die Hauptprozesse in Prozessschritten aufgezeigt haben, fahren Sie mit den Nebenprozessen (Unterstützungs-/Supportprozesse) fort.

Sind die Prozessabläufe klar definiert und dargestellt, fällt eine systematische Betrachtung der Risiken leichter. Die Betonung liegt auf „systematische Betrachtung“. Wie bereits in HACCP-Konzepten der Lebensmittelindustrie, die eine ähnliche Vorgehensweise zur Identifizierung von Risiken vorschreiben, immer wieder als Mangel auffällt, werden Risiken quasi im Zufallsprinzip ermittelt. Dass damit auch wesentliche Einflussfaktoren auf den Qualitätsprozess verloren gehen können, dürfte plausibel erscheinen.

Anders, wenn die Identifizierung der Risiken dem Fließschema folgt.

Auch die Einbeziehung der Maschinen, Anlagen und Geräte erscheint sinnvoll, denn gerade Aspekte des Ausfalls, der Zerstörung und Abnutzung sind wesentliche Einflussfaktoren auf den Qualitätsprozess und geben beispielsweise etliche Impulse für die präventive Instandhaltung.

Hinweis:

Nicht betrachtet werden an dieser Stelle die Risikofaktoren für den Arbeits- und Gesundheitsschutz.

DRITTER SCHRITT ZUR BEWERTUNG VON RISIKEN UND CHANCEN: FESTLEGUNG DER METHODIK

Um Mitarbeiter möglichst ohne größeren Aufwand in die Risikobetrachtung nach Qualitätsmanagement einbeziehen zu können, empfiehlt es sich, möglichst auf den gleichen methodischen Ansatz wie z.B. bei Gefährdungsermittlungen im Arbeitsschutz, zurückzugreifen.

Im Arbeits- und Gesundheitsschutz hat sich beispielsweise die Risikobetrachtung nach KINNEY durchgesetzt. Diese gibt 3 Kriterien vor, nach denen das Risiko ermittelt werden soll:

- Exposition (**E**)
- Eintrittswahrscheinlichkeit (**W**)
- Schwere der Auswirkung (**S**)

Exposition übertragen auf Qualitätsrisiken könnte bedeuten, dass die Häufigkeit, mit der man den Qualitätsrisiken ausgesetzt ist, bemessen wird.

Eintrittswahrscheinlichkeit meint, wie wahrscheinlich ist der Eintritt des Risikos.

Schwere der Auswirkung umschreibt, wie groß bzw. schwerwiegend die Auswirkungen des Risikos sein könnten. Dabei ist eher der „worst case“ anzunehmen.

Bei der KINNEY-Methode werden für die 3 Kriterien eindeutige Faktoren gewählt, z. B. für Exposition (E) von „äußerst selten (weniger als einmal pro Jahr)“, E = 0,5 bis „ständig“, E=10. Analog ist mit den Faktoren der Schwere der Auswirkung, S, und der Wahrscheinlichkeit, W, vorzugehen.

Das Risiko (R) berechnet sich dann aus dem Produkt wie folgt:

$$R = E \times W \times S.$$

Für die Höhe des Risikos sind Grenzwerte festzulegen, z. B. von $R \leq 20$ „äußerst beschränktes Risiko“ bis $R > 400$, Aktivitäten einstellen.

Letztlich entspricht die KINNEY-Methode der FMEA, die in verschiedenen Organisationen ohnehin bereits eine Methode für die Bewertung von Fehlern im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems darstellt.

Selbstverständlich kann die Skala bei der KINNEY-Methode auch einfacher gestaltet werden, z. B. mit einer Skala von 0–3. Berechnungen sind dadurch einfacher möglich, am Ergebnis der Interpretation der Risikoermittlung ändert die Stufigkeit der Methode nichts.

Die Skala ist frei wählbar. Die Risikoeinteilung in kleines, mittleres und großes Risiko ist ebenfalls frei gestaltbar.

VIERTER SCHRITT ZUR BEWERTUNG VON CHANCEN UND RISIKEN: RISIKOIDENTIFIKATION UND RISIKOANALYSE

Als Ergebnis einer Risikobetrachtung sollten die die Probleme des Alltags klar herausgestellt werden. Diese könnten beispielhaft sein:

- fehlerhafte Planung/Kalkulation
- Einhaltung der vorgegebenen Bearbeitungszeiten
- geringe Arbeitserfahrung und Ausbildung
- differente Vorstellung von den Arbeitsergebnissen
- mangelnde Zeit für Qualitätskontrollen

Es wurden also jene Risiken identifiziert, die qualitätsbeeinträchtigende Wirkung zeichnen und Einfluss auf das Qualitätsmanagementsystem haben. Es wird dem Anwender der ISO 9001:2015 schwer fallen, eine Trennung zwischen

- maßgeblichen Risiken für die Sicherstellung des Erfolgs des Qualitätsmanagementsystems,
- unerwünschten Auswirkungen, die es zu verhindern oder mindern gilt, und
- jenen Risiken vorzunehmen, die eine fortlaufende Verbesserung des Systems bewirken sollen.

Letztlich ist es für die Funktionalität des Qualitätsmanagementsystems auch nicht entscheidend.

FÜNFTER SCHRITT ZUR BEWERTUNG VON CHANCEN UND RISIKEN: EVALUATION DER RISIKOFAKTOREN

Die Risikofaktoren und letztliche Risikobewertung beruhen auf einer subjektiven Einschätzung. Diese Einschätzung wird keiner wissenschaftlichen Genauigkeit entsprechen. Jedoch wird der Anwender selbst feststellen, dass die tatsächlichen Qualitätsrisiken durch Anwendung dieser Methode schnell sichtbar werden.

Die Abstufungen der Risiken können auch farblich markiert werden, wie die letzte Spalte unseres Beispiels deutlich macht. Aus Erfahrung der Autorin ist es nicht sinnvoll, die einzelnen Risikofaktoren farblich zu gestalten. Wie die Praxis zeigte, ist die umfangreiche Farbskala, die sich damit aufbaut, eher vom Anwender als verwirrend wahrgenommen worden. Daher haben wir uns in unserer praktischen Anwendung auf die farbliche Gestaltung des Risikos und nicht der Faktoren beschränkt.

Das Beispiel aus dem produzierenden Bereich zeigt, welche potentiellen Risiken mit einem Unternehmen des Maschinenbaus verbunden sein können. An erster Stelle hat das Unternehmen die Risikofaktoren identifiziert, die mit den Kundenerwartungen verbunden sind.

Prozessschritt	Risikofaktor (Auszüge)	Verantwortlich	Bemerkungen	E	W	S	R
Ermittlung der Kundenerwartungen	Erfüllbarkeit der Kundenspezifikation	Vertrieb	Ausschluss von Retouren, Nacharbeiten, Ausschuss, Erzielen von Kundenzufriedenheit	3	2	3	18
	Termineinhaltung	Leiter Produktion		3	3	2	18
	Sicherstellung Ersatzteillieferung, technischer Betreuung, von Service	Leiter Service		2	2	2	8
	Sicherstellung ausreichender Dokumentation	Technische Abteilung		3	2	3	18
	Erstellung CE-Konformitätserklärung für verkettete Anlage	Technische Abteilung		1	2	3	6

Prozessschritt	Risikofaktor (Auszüge)	Verantwortlich	Bemerkungen	E	W	S	R
Ermittlung der Kundenerwartungen	Erfüllbarkeit der Kundenspezifikation	Vertrieb	Ausschluss von Retouren, Nacharbeiten, Ausschuss, Erzielen von Kundenzufriedenheit	3	2	3	18
	Termineinhaltung	Leiter Produktion		3	3	2	18
	Sicherstellung Ersatzteillieferung, technischer Betreuung, von Service	Leiter Service		2	2	2	8
	Sicherstellung ausreichender Dokumentation	Technische Abteilung		3	2	3	18
	Erstellung CE-Konformitäts-erklärung für verkettete Anlage	Technische Abteilung		1	2	3	6
Fertigung	Einhaltung vorgegebener Maßtoleranzen	Fertigungsleiter	Einsatz in der Lebensmittelindustrie	3	2	3	18
	chemische Rückstandsfreiheit			2	2	3	12
	Einhaltung der Vorgaben für die Oberflächenbeschaffenheit			2	2	3	12

Neben den direkt produktbeeinflussenden Risiken sind weitere Risiken zu betrachten, wie zum Beispiel:

Maschinen:

- Ausstattungsgrad der Fertigung
- Alter der Maschinenteknik
- Genauigkeitsklasse der Bearbeitungsmaschinen

Prüftechnik:

- dem Risiko angemessene Prüftechnik
- qualifizierte Qualitätsprüfer
- ausreichende Überprüfung der Prüftechnik (Kalibrierung, Eichung)
- ausreichende Aufzeichnungsführung zu Prüfungen

Mitarbeiter:

- Anteil der Leiharbeitnehmer
- Anteil Fremdfirmenmitarbeiter
- Anteil ausländischer Mitarbeiter mit Sprachbarrieren
- Unterschiede in Kulturen
- Bildungs-/Qualifikationsniveau

Lieferanten:

- Finanzielle Stabilität
- Rückverfolgbarkeit
- Erfüllung der Spezifikationen

SECHSTER SCHRITT ZUR BEWERTUNG DER RISIKEN UND CHANCEN: FESTLEGUNG DER KORREKTUR- UND VORBEUGUNGSMASSNAHMEN

Ausgehend von dieser Risikoanalyse und -bewertung müssen die notwendigen Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen abgeleitet werden. Um den vollen Kreislauf eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses darzustellen und beherrschbar zu gestalten, ist es notwendig, je identifiziertem Risikofaktor „Aktionen“ mit entsprechenden Verantwortlichkeiten abzuleiten und eine Bewertung der ergriffenen Maßnahmen vorzunehmen. Dies entspricht der Identifizierung der in der revidierten ISO 9001 beschriebenen Chancen.



Chancen zur Beherrschung der identifizierten Risiken werden vor allem

- in der Prävention,
- in den Ablaufadaptionen zur Vermeidung von Risiken,
- im Training der Mitarbeiter,
- in der Prüftechnik und in den Prüfverfahren sowie
- in der Verantwortungsstruktur

gesehen.

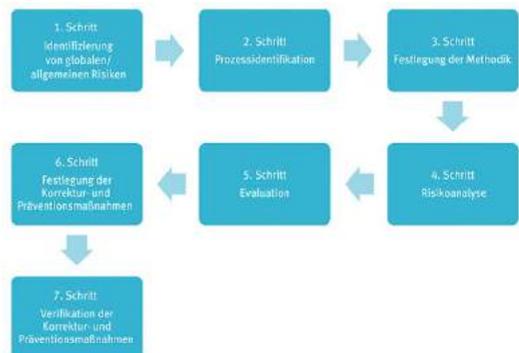
SIEBTER SCHRITT ZUR BEWERTUNG DER RISIKEN UND CHANCEN: VERIFIZIERUNG GETROFFENER KORREKTUR- UND VORBEUGUNGSMASSNAHMEN

Die abgeleiteten Präventions- bzw. Korrekturmaßnahmen sollten in Abständen auf ihren Erfüllungsgrad hin überprüft werden. Die Tabelle könnte insofern auch als Checkliste dienen, indem sie um die Spalten „Überprüft am:“, „Ergebnis“ erweitert werden.

Die 7 Schritte zur Risikobewertung

Zusammengefasst sollte die Risikobewertung in folgenden Schritten durchgeführt werden:

Die Betrachtung der Risiken und der sich aus dieser Betrachtung ergebenden Chancen wird die Unternehmen noch lange beschäftigen. Wie bereits aus der praktischen Erfahrung der Autorin sich ableiten läßt, ist es gerade der systematische Ansatz, der zu erstaunlichen und unerwarteten Ergebnissen und bisher unterschätzten Risiken führt. Wir wünschen allen Unternehmen auf diesem Weg viel Erfolg.





WE PUT THE SPOTLIGHT ON YOUR INNOVATION CAPABILITIES

New products, new services, new business models -
innovation is for everyone.

Helping you realise your full potential,
succeed and grow.
This is our job.

NATIONAL AGENCY
FOR INNOVATION AND RESEARCH

LUXINNOVATION



L'APPROCHE PAR LES RISQUES, UN CONCEPT INTÉGRÉ AU MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

L'APPROCHE PAR LES RISQUES, EN QUOI EST-CE UNE NOUVEAUTÉ POUR L'ISO 9001 ?

En décembre 2015 est parue la nouvelle norme ISO 9001 avec son cortège d'évolutions dont l'approche par les risques. La gestion des risques au sein de l'ISO 9001, est-ce un concept nouveau ?

Si le concept n'est pas absent du modèle de gestion de la qualité proposé par l'ISO 9001, la gestion des risques n'était pas et n'est d'ailleurs toujours pas un des principes supportés par le modèle. Pourtant d'évolutions en évolutions, la gestion des risques s'est inscrite durablement dans la norme référence en matière de management de la qualité.

LA GESTION DES RISQUES, UNE LENTE INTÉGRATION DANS LES SYSTÈMES DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

Le domaine d'application de la première version de la norme ISO 9001 publiée en 1987 précise que « *les exigences spécifiées dans la norme visent à **prévenir** la non-conformité à toutes les étapes, de la conception jusqu'au service après-vente* ». La prévention et l'anticipation est un point clé des démarches qualité de l'époque. Dans les années 80, les démarches d'assurance de la qualité¹ se focalisent essentiellement sur le produit et la capacité de l'entreprise à fournir un produit conforme. Focalisée sur le produit, la norme ne fait pas ou peu référence au client. Le mot client n'apparaît qu'une seule fois, lorsque l'on parle des réclamations clients comme source d'information pour définir les causes de non-conformité.

Malgré cet enjeu de prévention, la norme ISO 9001 dans sa première version ne mentionnait qu'une seule fois la notion de risque dans son chapitre concernant les actions correctives : « *Le fournisseur doit établir, documenter et maintenir des procédures pour ... engager des actions préventives pour traiter des problèmes selon le niveau de **risques** encourus* ».²

Cette formulation va conduire de nombreuses personnes, et c'est encore souvent le cas, à construire un processus de gestion des non-conformités en trois phases :

Action curative ou réparation → Action corrective → Action préventive.

[1] Assurance de la qualité : Ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité, et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité. ISO 8402:1986

[2] ISO 9001:1987 - Systèmes qualité - Modèle pour l'assurance de la qualité en conception/développement, production, installation et soutien après la vente

Ainsi, qui n'a pas vu ces fiches de non-conformité composées des quatre parties à remplir : description de la non-conformité, Actions curatives ou actions immédiates à entreprendre, action corrective et action préventive.

Cette approche nous a enfermé dans un mode de raisonnement qui conduit à n'associer les risques qu'à des problèmes déjà survenus. Il est dommage et réducteur de ne penser action préventive que dans le prolongement d'une action corrective. Heureusement, les approches d'identification des risques actuelles visent à penser l'impensable. Suite au 11 septembre 2001, les experts des risques ont développé des méthodes permettant d'identifier les « black swans ».³



Figure 2 - ISO 9001:2015, les 4 phases impliquant l'approche risques

Lors de la publication de la seconde version de la norme ISO 9001 en 1994, bien que le terme risque n'apparaissait toujours qu'une fois (toujours dans le chapitre Actions correctives et préventives), les auteurs-experts ont rompu le lien séquentiel entre action corrective et action préventive. Les actions préventives ont pris leur autonomie ... Alors que les actions correctives visent à éliminer les causes de problèmes effectifs afin de garantir que ces problèmes ne surgissent plus, les actions préventives se focalisent sur les causes des **problèmes potentiels**.

Cette séparation devait conduire à mettre en œuvre de réelles approches de gestion des risques si l'on identifie le risque comme la possibilité d'une non-conformité sur le produit. Et pourtant ce fut peu le cas ...

Hormis certains secteurs déjà fortement attachés à la sécurité de fonctionnement de leurs produits et à la protection des utilisateurs (aéronautique, nucléaire, automobile, agro-alimentaire, pharmacie et santé), peu d'organismes ont intégré des démarches de gestion des risques comme l'AMDEC⁴ dans leur système d'assurance de la qualité. Pourtant la version 94 de l'ISO 9001, invitait chaque organisme certifié à utiliser toutes « ... sources d'informations

[3] Les « black swans » (ou cygnes noirs) sont des événements imprévisibles ou que l'on estime improbables qui peuvent avoir des conséquences dramatiques pour l'organisation.

[4] Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité

*appropriées telles que processus et opérations affectant la qualité du produit, dérogations, résultats d'audits, ... , rapports de maintenance et réclamation des clients de manière à **dé- tecter, analyser et éliminer les causes potentielles de non-conformités.*** »⁵ Ces trois actions sont à peu de choses près la description du processus de gestion des risques décrite dans l'ISO 31000 Management du risque - Principes et lignes directrices, publiée en 2009.

Lors de la refonte importante de la norme ISO 9001 en 2000 engageant les entreprises à faire évoluer leur système qualité comme l'un des piliers de la stratégie et du management global de l'organisation, les auteurs-experts auraient pu faire le lien entre le management de la qualité et les approches plus globales de gestion des risques. Mais il n'en fut rien, le mot risque apparaît une seule fois dans l'introduction pour faire le lien avec les autres systèmes de management. Un oubli ? Sans doute !

Il faut noter que la norme ISO 14001 concernant les systèmes de management environnemental, publiée en 1996 et modifiée en 2004, ne faisait pas non plus de référence très explicite à la gestion des risques, bien que l'un des objectifs de cette norme est de prévenir la pollution.

Pour l'ISO 9001, c'est dans la version de 2008, qu'un début de connexion vers la gestion des risques est fait : « *La conception et la mise en œuvre d'un système de management tiennent compte de l'environnement de l'organisme, des modifications de cet environnement ou des risques associés à cet environnement, ...* ».

Un avant-goût de la version 2015...

ISO 9001:2015, L'INTÉGRATION DES RISQUES À DIFFÉRENTS NIVEAUX DU SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

L'usage de la notion de risque est assez récurrent dans la dernière version de la norme ISO 9001 publiée en octobre 2015 : le terme apparaissant 10 fois au sein des exigences et un nombre encore plus important dans l'introduction, les notes et les annexes.

Dans le modèle de management de la qualité proposé, les risques interviennent à quatre étapes :

- Lors de la définition du système de management de la qualité,
- Lors de sa documentation,
- Lors de sa planification,
- Lors de son amélioration.

[5] ISO 9001:1994 - Systèmes qualité - Modèle pour l'assurance de la qualité en conception/développement, production, installation et prestations associées.



Figure 2 - ISO 9001:2015, les 4 phases impliquant l'approche risques

L'une des nouveautés majeures de cette version est sans nul doute, la création d'exigences visant à mieux comprendre le contexte dans lequel agit l'organisme certifié à savoir ses enjeux, ses parties prenantes⁶, et ses produits et services. De cette compréhension, l'organisme doit définir le système de management de la qualité⁷ qui lui convient le mieux. Dans cette phase de détermination, l'organisme doit prendre en compte ses risques et opportunités (Chap. 4.4 Système de management de la qualité et ses processus).

La nouvelle norme laisse très ouverte le niveau d'exigences concernant la documentation du système qualité. En effet, « *le système de management de la qualité de l'organisme doit inclure ... les informations documentées que l'organisme juge nécessaires à l'efficacité du système de management de la qualité.* » (Chap. 7.5 Informations documentées). Compte-tenu de la volonté de mettre en avant les risques, la norme de certification est plus « *souple* » par rapport à la précédente version. Ainsi de nombreuses exigences sont modérées par des termes comme *pertinent, le cas échéant, si nécessaire, approprié, ...* En matière de documentation comment évaluer le juste nécessaire ? Dans l'annexe, la norme suggère d'utiliser les risques comme clé d'évaluation de ce juste nécessaire : « *l'application de l'approche par les risques ... aidera à déterminer l'étendue des informations documentées* ».

La gestion des risques apparaît principalement dans le chapitre concernant la planification du système de management de la qualité (Chap. 6 Planification). La planification de la qualité vise à définir les objectifs qualité et à spécifier les processus opérationnels et les ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs⁸. Ce chapitre fait un lien vers une notion que l'on retrouve dans les approches de management global des risques (Enterprise risk management)

[6] Partie intéressée ou partie prenante : personne ou organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité. (ISO 9000:2015)

[7] Système de management : ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs. (ISO 9000:2015)

[8] ISO 9000:2015 : Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire

à savoir l'appétence au risque. L'appétence au risque ou « Risk Appetite » est le niveau de prise de risque accepté par l'organisation. Ainsi la norme précise que « *les actions mises en œuvre face aux risques et opportunités doivent être proportionnelles à l'impact potentiel sur la conformité des produits et des services.* » La note associée engage l'organisme à choisir de manière éclairée l'action qui lui semble la plus efficace, dont l'acceptation du risque (« *maintenir le risque* »).

Le dernier volet couvert par l'approche risque est l'amélioration. Cependant il est étonnant de ne plus voir apparaître la notion d'action préventive. Cette disparition est expliquée par les auteurs-experts :

« L'un des principaux objectifs d'un système de management de la qualité est de servir d'outil de prévention. Par conséquent, la présente Norme internationale ne comporte pas d'article ou paragraphe distinct relatif aux actions préventives. Le concept d'action préventive est intégré par l'utilisation d'une approche par les risques dans la formulation des exigences relatives au système de management de la qualité. »

Ainsi les actions d'amélioration couvrent à la fois « *l'amélioration des produits et services, ... la correction, la **prévention** ou la réduction des effets indésirables ; l'amélioration de la performance et de l'efficacité du système de management de la qualité.* » (Chap. 10.1 Amélioration, Généralités).

L'APPROCHE RISQUES POUR RÉINVENTER LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

Au-delà des évolutions des exigences de la norme, l'introduction de pratiques de gestion des risques doit permettre à chaque organisme d'adapter son système de management de la qualité à son propre contexte selon le niveau des performances qu'il se fixe. La gestion des risques doit aussi permettre d'adapter les processus aux objectifs et aux moyens afin d'établir une organisation plus efficiente.

L'approche par les risques est disséminée tout au long de la norme ISO 9001 sans pour autant exiger la mise en œuvre d'un processus de gestion des risques. Cependant l'usage d'approche de management global des risques comme l'ISO 31000 « Management du risque », COSO ou le RIMS Risk Maturity Model peut être une aide précieuse pour se lancer.

L'introduction de l'approche risque permet de conforter le lien entre la stratégie de l'organisme et son système de management de la qualité. Ce qui renforce le rôle de la direction dans l'engagement de l'organisation dans sa démarche qualité et sa gestion des risques et d'être à l'écoute des « *risques et opportunités susceptibles d'avoir une incidence sur la conformité des produits et des services et sur l'aptitude à améliorer la satisfaction du client* »⁹.

[9] ISO 9001:2015 : Chap. 5.1 Leadership et engagement.

CBL

CONSTRUIRE UN AVENIR DE QUALITE

Nous construisons des ouvrages. Mais surtout, nous construisons des relations durables avec nos clients, nous créons de la valeur ajoutée et nous inventons des solutions pour mener à bien chaque projet. CBL est un acteur en mouvement résolument tournée vers l'avenir.



SuperDrecksKëscht
fir Betriber



Eng Akademy vum Minister
fir Qualitéitsmanagement
an
Bauwesen
fir den 4. virelle gremm
an der Chamber de Commerce





CONTRÔLE INTERNE & COSO	40
LA CARTOGRAPHIE DES CONCEPTS EN GROUPE (CCG) Approche collaborative et gestion des risques dans les projets d'amélioration continue	46
L'ANALYSE DES RISQUES EN SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL La méthode Kinney d'évaluation des risques	56
DE LA GESTION DES RISQUES CLINIQUES À UNE GESTION DES RISQUES GLOBALE ET INTÉGRÉE : Un défi stratégique !	64
MINIMISER SES RISQUES VIA L'EXTERNALISATION DE L'IT	69

CONTRÔLE INTERNE & COSO



Pierre-François Wéry

Governance, Risk and Controls Partner

Internal Audit Leader

Antoine Videment

Governance, Risk and Controls Senior Manager

INTRODUCTION

Depuis plus de vingt ans, le COSO est une référence incontournable dans le domaine du contrôle interne à travers le monde. L'organisation COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), composée notamment par des organisations professionnelles telles que Financial Executives International, Institute of Management Accountants, AICPA, IIA, ... joue un rôle moteur en matière d'élaboration de référentiels concernant le contrôle interne, la gestion des risques et la lutte contre la fraude.

Le référentiel COSO Contrôle Interne (« COSO ») a défini les fondamentaux du contrôle interne et est utilisé comme standard par de nombreuses organisations ou législation, parmi lesquelles la SEC, l'AMF, Solvabilité 2, ...

Ce référentiel a su évoluer au fil des années afin de prendre en considération les enjeux d'aujourd'hui et de demain tels que :

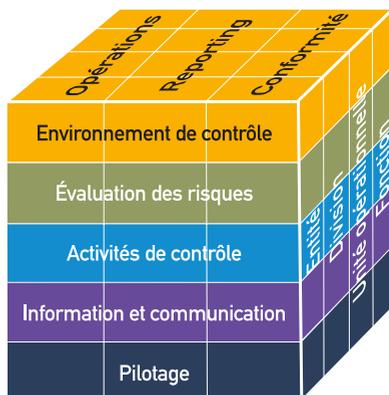
- Les risques nouveaux qui émergent et qui sont autant de nouveaux enjeux de contrôle interne (la cybercriminalité, le cloudcomputing, etc.) ;
- Le rôle toujours plus important de la technologie (performance, sécurité, continuité, etc.) ;
- Le recours intensifié à l'externalisation, avec un enjeu de bonne définition des attentes en matière de contrôle interne vis-à-vis des prestataires ;
- Les attentes accrues en matière de gouvernance ;
- La responsabilisation du personnel à tous les niveaux de la hiérarchie et dans toutes les entités de l'organisation (le « tone in the middle » et le lien entre les objectifs, les risques encourus et l'évaluation de la performance) ;
- La nécessité de s'adapter en permanence à un environnement interne et externe en mutation ;
- L'efficacité et l'efficience du dispositif de contrôle interne (l'articulation entre les opérationnels, les fonctions support, et l'audit interne) ; et
- Les exigences de reporting au-delà de la communication financière (développement durable, environnement, qualité, etc.).

Afin de faciliter l'appréhension de ces situations, COSO définit les éléments essentiels du contrôle interne au travers de 17 principes structurants.

LES CONCEPTS CLÉS

La **définition du contrôle interne** est simple et applicable à toute organisation quelle que soit sa taille et son activité : « un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs, et qui est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité. »

Schématisation du contrôle interne selon COSO et articulations autour des 17 principes :



5 Composantes	17 Principes	85 Points d'attention illustratifs	Approches	Exemples
1. Environnement de contrôle	Principes 1 à 5	20 points d'attention
2. Évaluation des risques	<p>Principe 6 : Définir des objectifs appropriés</p> <p>Principe 7 : ...</p> <p>Principe 8 : ...</p> <p>Principe 9 : ...</p>	<p>25 points d'attention dont les suivants pour le Principe 6 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respecte les normes comptables applicables • Tient compte de la matérialité • Dispose d'un reporting reflétant les activités de l'entité 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les critères de qualité dans les états financiers • Définir les objectifs en matière de reporting financier • Déterminer la matérialité • Revoir et mettre à jour la compréhension des normes applicables • Prendre en compte les domaines d'activité de l'entité 	<ul style="list-style-type: none"> • Établir des liens entre les comptes, les critères de qualité et les risques • Évaluer la pertinence des objectifs fixés • Déterminer la matérialité pour les états financiers d'une société non cotée • Revoir et mettre à jour la compréhension des normes applicables • Prendre en compte l'étendue des activités d'évaluation <p>...</p>
3. Activités de contrôle	Principes 10 à 12	16 points d'attention
4. Information et communication	Principes 13 à 15	14 points d'attention
5. Pilotage	Principes 16 et 17	10 points d'attention

Chaque principe a sa raison d'être. Ainsi, dans certains cas un principe peut avoir été établi pour traiter d'un cas particulier.

Par exemple, le principe n°8, portant sur l'évaluation de la fraude, pourrait être perçu comme une déclinaison du principe n°7 qui porte sur l'analyse des risques. De même, le principe n°11, sur les contrôles informatiques, pourrait être compris comme un cas particulier du principe n°10 sur les activités de contrôle. C'est bien l'importance de la lutte contre la fraude et de la maîtrise des moyens informatiques qui justifient l'insertion de ces principes spécifiques. Chaque principe est applicable à tout secteur, nature d'activité, et taille d'organisation.

Il est important que tous ces principes ne soient pas considérés comme des éléments distincts et discontinus, mais qu'au contraire ils fonctionnent conjointement au sein d'un système intégré. Chacun des dix-sept principes fonctionnant conjointement contribue à réduire à un niveau acceptable le risque qu'un objectif ne soit pas atteint.

Au-delà de la formalisation des attentes en matière de contrôle interne, COSO a vocation à :

- Renforcer les contrôles et gagner en confiance sur les opérations, le reporting et les objectifs de conformité ;
- Identifier les risques nouveaux et définir des dispositifs de maîtrise appropriés ;
- Analyser comment les ressources, la technologie et les processus peuvent potentiellement causer des défaillances de contrôle et comment les éviter ; et
- Cibler les contrôles pour mieux répondre aux évolutions de l'environnement.

COSO décline **17 principes essentiels** liés aux **cinq composantes** du contrôle interne.

<i>Composantes</i>	<i>Principes</i>
Environnement de contrôle	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'organisation manifeste son engagement en faveur de l'intégrité et de valeurs éthiques. 2. Le Conseil fait preuve d'indépendance vis-à-vis du management. Il surveille la mise en place et le bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne. 3. Le management, agissant sous la surveillance du Conseil, définit les structures, les rattachements, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités appropriés pour atteindre les objectifs. 4. L'organisation manifeste son engagement à attirer, former et fidéliser des collaborateurs compétents conformément aux objectifs. 5. Afin d'atteindre ses objectifs, l'organisation instaure pour chacun un devoir de rendre compte de ses responsabilités en matière de contrôle interne.

Évaluation des risques	<ol style="list-style-type: none"> 6. L'organisation définit des objectifs de façon suffisamment claire pour rendre possible l'identification et l'évaluation des risques susceptibles d'affecter leur réalisation. 7. L'organisation identifie les risques associés à la réalisation de ses objectifs dans l'ensemble de son périmètre et procède à leur analyse de façon à déterminer comment ils doivent être gérés. 8. L'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation des risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs. 9. L'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de contrôle interne.
Activités de contrôle	<ol style="list-style-type: none"> 10. L'organisation sélectionne et développe les activités de contrôle qui contribuent à ramener à des niveaux acceptables les risques associés à la réalisation des objectifs. 11. L'organisation sélectionne et développe des contrôles généraux informatiques pour faciliter la réalisation des objectifs. 12. L'organisation met en place les activités de contrôle par le biais de règles qui précisent les objectifs poursuivis, et de procédures qui mettent en œuvre ces règles.
Information & communication	<ol style="list-style-type: none"> 13. L'organisation obtient ou génère, et utilise, des informations pertinentes et fiables pour faciliter le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne. 14. L'organisation communique en interne les informations nécessaires au bon fonctionnement des autres composantes du contrôle interne, notamment en matière d'objectifs et de responsabilités associés au contrôle interne. 15. L'organisation communique avec les tiers sur les points qui affectent le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne.
Activités de pilotage	<ol style="list-style-type: none"> 16. L'organisation sélectionne, développe et réalise des évaluations continues et/ou ponctuelles afin de vérifier si les composantes du contrôle interne sont mise en place et fonctionnent. 17. L'organisation évalue et communique les faiblesses de contrôle interne en temps voulu aux parties chargées de prendre des mesures correctives, notamment à la direction générale et au Conseil, selon le cas.

ILLUSTRATIONS DE CERTAINS PRINCIPES

On peut maintenant illustrer ces propos au travers d'exemples propres à un département tel que le Service Achats. Ainsi, prenons l'exemple du risque de fraude au sein du département Achats. Tout d'abord une réflexion est menée au niveau de l'environnement de contrôle. Dans le principe n°5, l'organisation va définir les responsabilités en termes de contrôle interne et notamment au sein du département Achats. Il s'agira ici de penser la structure dans laquelle évoluent les individus, de définir les responsabilités, ou encore d'établir les incitations (financières ou non) relatives à la performance de la fraude.

Ensuite, dans la section concernant l'évaluation des risques, le principe n°8 est un sujet primordial pour les Acheteurs. En effet, les 4 caractéristiques importantes relatives à ce principe concernent directement les acheteurs puisque l'organisation doit :

- Considérer différents types de fraude ;
- Evaluer les incitations financières et les pressions ;
- Evaluer les opportunités de fraude ;
- Evaluer les comportements et leurs justifications possibles.

Après l'étape d'évaluation des risques, l'organisation va se concentrer sur les activités de contrôle. Dans ce cas, le département Achats a un pouvoir de contrôle important au travers des vérifications qu'il peut réaliser. Dans les principes 10, 11 et 12, l'organisation utilise les éléments énoncés lors de l'évaluation des risques pour sélectionner et développer les activités de contrôle nécessaires à réduire les risques à un niveau acceptable. L'impact se fera ainsi sur le nombre, la fréquence ou encore le type de contrôles comme la mise en place de matrices de responsabilités, l'accès restreint à la maintenance du Vendor Master File, le suivi des remises/ristournes, la coordination avec le service Logistique etc...Ainsi, tous ces contrôles vont permettre à l'acheteur d'atteindre ses objectifs.

Ensuite, les services Achats sont aussi concernés par l'activité d'information et de communication. C'est notamment le point repris par le principe 14. Pour que chacun ait les moyens de répondre à ses responsabilités vis-à-vis de ses objectifs propres, il est nécessaire de développer des processus de communication de l'information (que ce soit en termes de responsabilité, d'objectifs, de confidentialité, etc.) entre les Achats, la Direction et les autres départements.

Enfin, comme de nombreux autres services de l'entreprise, les acheteurs sont impliqués dans le pilotage du contrôle interne. Le principe 17 reprend les activités de pilotage et va avoir un impact sur les services Achats dans la mesure où le but est de réaliser un suivi régulier afin de corriger les erreurs en temps utile. Ainsi, selon le principe 17, les Achats communiquent leurs faiblesses de contrôle interne aux parties chargées de prendre les mesures correctives (Direction, Informatique, légal, ...).

Les activités de contrôle sont souvent les premiers éléments concrets de contrôle interne mises en œuvre. Cependant, il reste souvent bien du chemin à parcourir pour que les Achats, ses processus et ses outils viennent s'inscrire dans un dispositif global de contrôle interne. Concrètement :

- **Environnement de contrôle** : un conseil d'administration qui challenge les Achats ; les compétences nécessaires à tous les niveaux des Achats ; des structures de reporting clairement établies ; le « tone at the top » ;

- **Évaluation des risques** : veille constante et une analyse des risques internes et externes à l'organisation ; dispositif efficace de prévention et de détection de fraude ; capacité de réaction et d'intégration du changement ;
- **Activités de contrôle** : établissement d'un nombre limité de contrôles aux bons endroits dans les processus (contrôles de cohérence, séparation des tâches, contrôles compensatoires, etc.) ; déclinaison des politiques et procédures financières et autres à travers l'organisation, « tone in the middle » ;
- **Information et Communication** : qualité et pertinence de l'information financière ou non financière circulant au sein de l'organisation ; et
- **Pilotage** : identification et suivi des défaillances de contrôle interne (autoévaluation de l'efficacité du contrôle, audit interne puissant fonctionnant sur la base de la cartographie des risques) ; remontée de l'information significative et pertinente au conseil d'administration via son comité d'audit.

COSO, UNE OPPORTUNITÉ DE DÉVELOPPER SON RÔLE ET SA RECONNAISSANCE

L'utilisation d'un outil tel que le COSO permet à tout département concerné de se conformer efficacement à ses obligations, permettant ainsi une adaptation continue des dispositifs de contrôle interne vis-à-vis des événements internes ou externes qui affectent l'atteinte des objectifs fixés. Etant conçu pour tout type d'organisation, il est suffisamment flexible pour permettre la mise en place d'un contrôle interne efficace adapté et adaptable aux challenges actuels.

Lors de ses missions de conseil en contrôle interne, PwC utilise COSO en tant que référence en la matière et permet à ses clients de se situer par rapport à ce cadre internationalement reconnu.



LA CARTOGRAPHIE DES CONCEPTS EN GROUPE (CCG) APPROCHE COLLABORATIVE ET GESTION DES RISQUES DANS LES PROJETS D'AMÉLIORATION CONTINUE



L. Martin CLOUTIER

*École des sciences de la gestion (ESG),
Université du Québec à Montréal (UQAM)*

Marie GALLAIS

*Luxembourg Institute of Science
and Technology (LIST)*

La réussite du déploiement de projets d'amélioration continue (AC) passe en général par la participation active d'acteurs porteurs de multiples missions. Les défis complexes et enjeux systémiques qui en résultent sont difficiles à comprendre et à analyser du fait de la diversité des perspectives et terminologies hétérogènes spécifiques aux multiples parties prenantes impliquées. Ainsi, un des premiers risques à appréhender est celui de l'absence d'une vision commune et partagée des acteurs du projet. L'absence de repères communs et partagés peut entraîner un manque d'adhésion de ces derniers et à terme mettre en péril l'atteinte des objectifs fixés. Accompagner ces projets d'AC par la mise en place d'approches participatives comme la cartographie des concepts en groupe (CCG) peut alors se révéler utile.

QU'EST-CE QUE LA CARTOGRAPHIE DES CONCEPTS EN GROUPE (CCG) ?

Cette méthode s'appuie sur une démarche participative de groupes minimalement composés de 10 à 15 personnes. Elle repose sur un processus d'accompagnement collectif et d'analyse statistique des données. Les résultats de la CCG permettent ainsi de produire, voire de représenter, visuellement sur une carte : l'organisation des concepts, les schémas des correspondances entre différents critères de priorisation, et les zones d'action opérationnelle, tactique et stratégique, par l'utilisation de méthodes statistiques éprouvées. Elle permet au groupe de trier une liste d'idées autour d'un enjeu commun et partagé, afin de les organiser et de les prioriser. La CCG vise alors à produire une vision partagée du projet d'AC, qui favorise l'adhésion des parties prenantes sur le long terme.

DANS QUELS CONTEXTES LA CCG PEUT-ELLE S'APPLIQUER ?

La CCG peut être utilisée pour concevoir et déployer des projets d'AC, dans nombre de secteurs, dont, à titre d'exemple, l'industrie, la santé, les administrations publiques, les services, la banque et la finance^{1,2,3}. Elle peut répondre à de multiples enjeux de management en matière de définition des processus, de qualité des produits et services, et d'excellence opérationnelle, tels que :

- L'élaboration de système de management intégré type Qualité, Environnement, Hygiène et Sécurité
- La construction de tableaux de bord de pilotage des processus et de mesure de performance
- L'amélioration de processus de prise en charge des clients
- L'amélioration de processus de production
- La définition et la mise en œuvre de démarches d'évaluation de la satisfaction client ou de la qualité des fournisseurs
- Le déploiement de démarche de gestion des risques (p. ex. : technologiques, relationnels, informationnels, financiers, organisationnels...)
- L'optimisation des processus de gestion des incidents et plaintes
- Le déploiement d'une culture participative orientée performance
- L'implémentation d'un programme de management des idées
- L'accompagnement au changement stratégique et aux projets de réorganisation
- L'accompagnement aux démarches d'innovation
- L'adoption et l'utilisation de nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)
- L'organisation et le design de services partagés
- La définition des rôles et responsabilités d'un centre d'expertise en amélioration continue et d'excellence opérationnelle
- La détermination des besoins devant être satisfaits pour l'engagement à long terme des parties prenantes dans un projet d'envergure

[1] Cloutier, L.M., Spooner, M. (2016), Closing gaps in professional service delivery processes : a mixed method-based analysis of clinical research project budget management. Dans C. Di Mauro, A. Ancarani, G. Vastag (dir.), *Research in the Decision Sciences for the Service Economy: Best Papers from the 2015 Conference* (p. 33–52), Old Tappan, New Jersey, Pearson Education Inc.

[2] Gallais, M., Cloutier, L.M. (2015), Représentations partagées de l'innovation sociale : apports de la cartographie des concepts. *Revue Economique et Sociale*, 73(3), 35-55.

[3] Tremblay, G., Cloutier, L.M. (2015), La démonstration de la valeur des interventions en santé : la multirationalité des décideurs. Dans P. Beaulieu, M. Kalika (dir.), *La création de connaissance par les managers* (p. 389-408), Paris, Collection Business Science Institute, EMS.

QUELS SONT LES ÉTAPES ET LE FONCTIONNEMENT DE LA CCG

Introduite par W.M.K. Trochim⁴, la méthode de la CCG comprend six étapes principales. Les paragraphes suivants présentent ces étapes, détaillent pour chacune d'entre elles les activités requises, et illustrent le déploiement de la méthode par un cas concret d'application dans le cadre d'un projet d'AC, ci-après nommé « FuturSMQ ». L'entreprise concernée est une PME de services de 80 personnes, qui a récemment déployé un Système de Management de la Qualité (SMQ), pour répondre aux exigences de certification ISO 9000. Le SMQ se limite dans l'immédiat au niveau documentaire. La direction fait le constat que le SMQ est peu approprié par le personnel. Elle envisage de mobiliser ses collaborateurs autour d'un projet d'amélioration du SMQ, afin de faire de ce dernier un véritable SMQ dynamique partagé et utilisé dans l'ensemble de l'entreprise.

1 PRÉPARER LA CCG ET S'ENTENDRE SUR UN OBJECTIF COMMUN D'AC

L'étape 1 de la méthode comprend les activités suivantes :

- Réunion du comité de pilotage du projet de CCG
- Identification des participants
- Identification de la problématique, du projet, de la question..., par l'énonciation d'une « phrase d'accent » partagée
- Planification des étapes et échéanciers

Illustration – le cas « FuturSMQ »

Le comité de pilotage du projet d'AC « FuturSMQ » définit la phrase d'accent suivante : « une initiative spécifique pour transformer notre système documentaire qualité en véritable système dynamique de management de la qualité approprié par tous, serait... ».

Cette phrase est partagée par les parties prenantes impliquées dans la conduite du projet : la cellule qualité, les pilotes de processus, les responsables et opérationnels clés.

2 GÉNÉRER DES IDÉES EN GROUPE POUR L'ADHÉSION AU BUT D'AC

L'étape 2 conduit à l'animation d'un groupe de discussion (GD) avec les participants pour générer un large ensemble d'idées ou d'initiatives en réponse à « la phrase d'accent ». Ces initiatives sont formalisées sous forme d'énoncés spécifiques.

[4] Kane, M., Trochim, W.M.K. (2007), Concept Mapping for Planning and Evaluation, Thousand Oaks, Californie, Sage Publications.

Illustration – le cas « FuturSMQ »

Un GD d'une durée d'une heure réunit entre 10 à 15 participants : représentants de la cellule qualité, pilotes de processus, et responsables et collaborateurs clés. Le GD produit 60 initiatives permettant de répondre à la phrase d'accent. Elles sont formalisées en énoncés spécifiques. Un numéro d'identification de 1 à 60 est attribué à chaque énoncé, afin d'assurer sa traçabilité à travers les étapes d'analyse et de production des résultats. À titre d'exemple, le GD du projet « FuturSMQ » produit les énoncés suivants°: « Permettre aux collaborateurs de rapporter les dysfonctionnements en réunions de service [17] » ; « S'assurer de l'appropriation des principes d'AC par l'organisation de séances d'information [27] » ; « Identifier des solutions d'AC lors de réunions de service [30] ».

3 STRUCTURER LES ÉNONCÉS POUR FAVORISER LA RÉFLEXION SUR L'AC PAR UN TRAVAIL INDIVIDUEL

Lors d'entretiens en face à face ou via une interface en ligne, cette étape consiste à récolter de manière anonyme les données suivantes :

- Les données sociodémographiques (fonction dans l'entreprise, objectifs dans le projet d'AC ...)
- Le classement et l'évaluation des énoncés sur une base individuelle par chaque participant
- Optionnellement, de brefs commentaires sur l'organisation des énoncés

Illustration – le cas « FuturSMQ »

Le groupe de participants - *qui peut être élargi à un nombre illimité de participants pour une organisation de plus grande envergure* - est invité à effectuer un travail d'une durée maximale d'une heure. Les participants remplissent le formulaire sociodémographique. Puis, ils classent les 60 énoncés d'initiatives en piles distinctes, selon leur propre logique, en les associant entre eux. A titre d'exemple, un des pilotes de processus interrogé associe 7 initiatives à la thématique « Management visuel du SMQ », et classe 10 énoncés dans une autre pile nommée « Démarche de communication ascendante des dysfonctionnements ». Enfin, les participants sont invités à évaluer « l'importance » et « la faisabilité » relatives de chaque initiative sur des échelles de 5 points (où : 1 correspond à « pas du tout important ou faisable » et 5 à « extrêmement important ou faisable »). Par exemple, le même pilote de processus évalue l'initiative « S'assurer de l'appropriation des principes d'AC par l'organisation de séances d'information [17] » à 5 pour l'importance relative et à 3 pour la faisabilité relative.

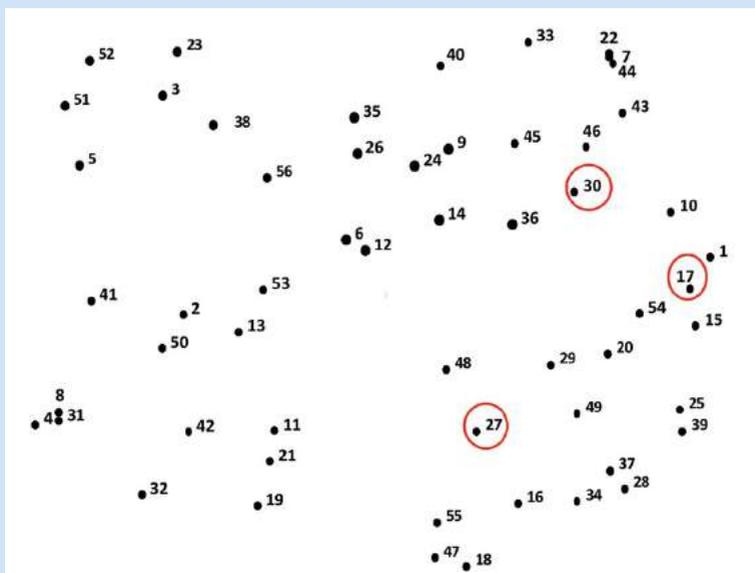
4 PRODUIRE LES ANALYSES DE LA CARTOGRAPHIE DES CONCEPTS EN GROUPE (CCG)

L'étape 4 consiste à produire une série d'analyses statistiques, à analyser les consensus et à produire les cartes des concepts, les schémas des correspondances et les zones d'action.

Illustration – le cas « FuturSMQ »

Le traitement statistique permet d'établir l'allocation des points selon la représentation de la similitude des initiatives entre elles, comme déterminé par les participants. Il s'agit du fondement du cadre conceptuel partagé.

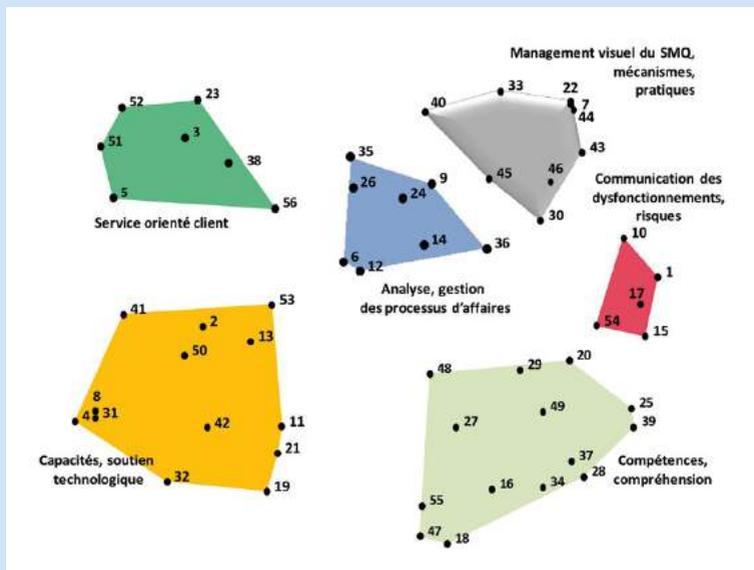
Figure 1. Carte de points « FuturSMQ »



On note que l'énoncé [30] « Identifier des solutions d'AC lors de réunions de service » est plus rapproché de l'énoncé [17] « Permettre aux collaborateurs de rapporter les dysfonctionnements en réunions de service », alors que l'énoncé [27] « S'assurer de l'appropriation des principes d'AC par l'organisation de séances d'information » est plus éloigné de l'énoncé [30]. On conclut que ces deux initiatives sont représentées distinctement par les participants.

Sur la figure 2, la carte des concepts obtenue permet de lier les points les plus rapprochés entre eux et conduit à identifier les groupements de concepts sur une carte. Les participants du projet « FuturSMQ » donnent ainsi un sens à l’organisation des concepts, tels qu’obtenus lors du traitement préliminaire des données mené par les membres du comité de pilotage.

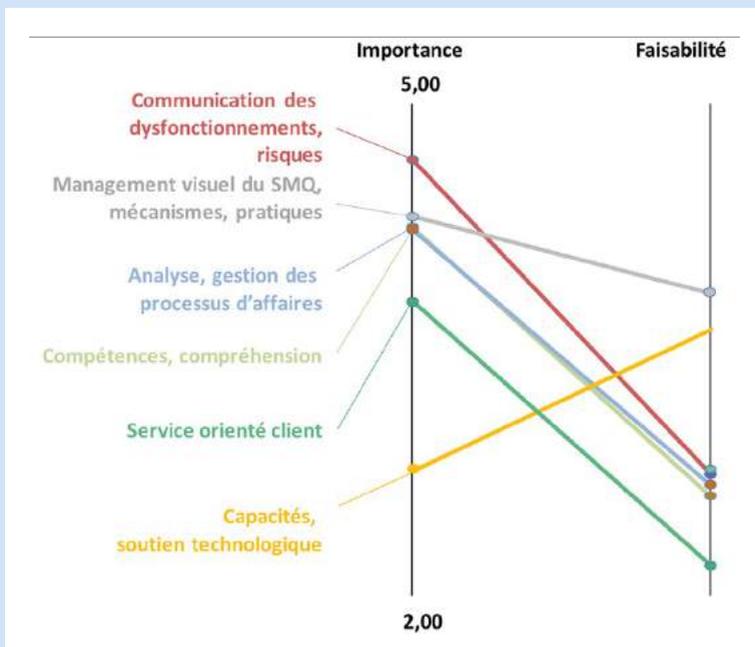
Figure 2. Carte des concepts “FuturSMQ”



Au centre de la carte, le groupement « *Analyse, gestion des processus d'affaires* » apparaît fondamental au projet d'AC. Il est limitrophe à l'ensemble des groupements. Ainsi, pour que le SMQ devienne dynamique et approprié par tous, les initiatives d'analyse, gestion des processus d'affaires contribuent nécessairement à la réalisation d'autres initiatives comprises dans les cinq autres groupements. De même, la réalisation de ces initiatives impacte les initiatives d'analyse, gestion des processus d'affaires. À l'Est de la carte, le groupement « *Communication des dysfonctionnements, risques* », est situé entre les « *Compétences, compréhension* » et le « *Management visuel du SMQ, mécanismes, pratiques* ». Ceci permet par exemple de comprendre l'articulation des dynamiques entre les énoncés [17], [27] et [30], relevant de problématiques et responsabilités différentes dans l'entreprise ; à savoir du système de communication des dysfonctionnements et risques, de formation et développement humain, et de management visuel.

Le schéma des correspondances de la figure 3 met en évidence les priorités en matière d'importance relative des groupements des concepts.

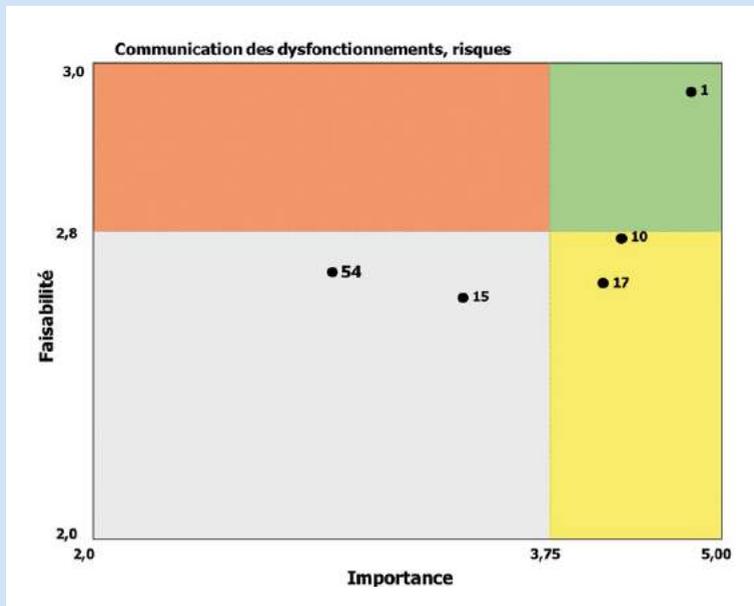
Figure 3. Schéma des correspondances « FuturSMQ »



A titre d'exemple, on note que les initiatives relatives à la « *Communication des dysfonctionnements, risques* », ont été évaluées comme relativement plus importantes (1^{er} rang), mais que leur faisabilité relative est beaucoup plus faible (3^e rang). On pourrait conclure qu'il y a donc des obstacles concrets à la mise en place de telles initiatives. On note que dans une perspective d'AC, les initiatives relatives au « *Management visuel du SMQ, mécanismes, pratiques* » sont considérées comme relativement importantes (2^e rang), et leur faisabilité est la plus élevée de l'ensemble. Le contexte de l'entreprise, de par sa culture, semble donc propice au développement de ce type d'initiatives. Enfin, bien que relativement élevées en importance relative (3^e rang), les initiatives qui ont trait aux « *Compétences, compréhension* » restent très limitées en ce qui concerne leur faisabilité (5^e rang). Des défis en matière de développement de compétences semblent perçus par les participants pour que le SMQ soit davantage approprié.

Les zones d'action stratégique, en figure 4, sont utiles pour prévoir la suite à donner aux résultats.

Figure 4. Zones d'action stratégique « FuturSMQ »



À titre d'exemple, pour le groupement « *Communication des dysfonctionnements, risques* », on visualise où se situent les énoncés dans le plan. L'énoncé [17] « Permettre aux collaborateurs de rapporter les dysfonctionnements en réunions de service » est situé dans la zone en jaune, qui indique une importance relative élevée, mais une faisabilité relative faible. Les énoncés dans la zone en vert sont considérés comme relativement plus importants et faisables, ceux dans la zone grise, comme relativement peu importants et faisables, alors que la zone orangée rapporte des énoncés relativement plus faisables mais aussi relativement moins importants. Les zones d'action peuvent servir à appuyer les choix à effectuer selon les priorités des participants. Ces résultats peuvent indiquer des pistes de solutions à approfondir.

5 INTERPRÉTER ET S'APPROPRIER LE SENS DES CARTES EN FAVORISANT L'ADHÉSION AU BUT COMMUN D'AC

Lors de l'étape 5, les parties prenantes déterminent, interprètent et s'approprient les résultats dans le cadre d'un processus structuré de séance-bilan.

Illustration – le cas « FuturSMQ »

Une séance-bilan formelle d'une heure trente réunit le comité de pilotage du projet et une dizaine de participants : représentants de la cellule qualité, pilotes de processus, et responsables et collaborateurs clés du groupe de discussion de départ. Le but de la séance-bilan est de revoir et d'évaluer le nombre de groupements retenus sur la carte des concepts, et les noms attribués aux dits groupements, faisant du sens pour l'ensemble des acteurs suite à l'analyse menée par le comité de pilotage à l'étape précédente. Par exemple, les participants décident d'ajouter le terme « risques » au groupement initialement nommé « communication des dysfonctionnements ». Ils se mettent en effet d'accord sur le fait qu'il est important de faire référence à la démarche de management des risques documentée dans le SMQ, afin que cette dernière soit également davantage appropriée. La carte retenue constitue un cadre conceptuel commun, partagé et partageable. Les participants interprètent les consensus reflétés, prennent acte des priorités établies et des zones d'action stratégique. Les résultats sont ensuite plus largement communiqués à travers la PME.

6 CONSTATER ET UTILISER LES RÉSULTATS

Dans un contexte d'AC, les résultats de l'analyse peuvent servir de base pour identifier et prévoir les éléments ou dimensions devant être traitées en priorité.

Illustration – le cas « FuturSMQ »

Les résultats permettent de documenter les besoins en formation et en accompagnement, ou encore en outils de diagnostic à développer par la cellule qualité. Ils servent également à mitiger/analyser/étudier les risques au regard d'autres priorités dans l'organisation et de l'atteinte des cibles de performance. La carte des concepts « FuturSMQ » peut servir d'assise au design d'un modèle logique de mise en place d'actions stratégiques (identification des intrants, extrants, processus, activités, indicateurs de performance...) d'initiatives d'AC à l'intention des personnes et unités d'affaires, avec des besoins évalués.

QUELS RÉSULTATS LA CCG VISE-T-ELLE ?

L'utilisation de la CCG a permis à cette PME de services d'améliorer son SMQ, en proposant une nouvelle vision de ce dernier et un plan d'action permettant de la déployer. En se basant sur un processus participatif et structuré, l'approche proposée a permis de limiter les risques de non adhésion du personnel au SMQ, pouvant remettre en cause l'investissement réalisé dans une démarche de certification ISO 9000. Aujourd'hui, le SMQ « FurturSMQ » est beaucoup plus performant ; il contribue au développement d'une réelle culture d'amélioration continue en interne, gage de satisfaction client et génératrice d'affaires.

PLUS D'INFORMATIONS

Le LIST (Luxembourg Institute of Science and Technology) et l'Université du Québec à Montréal (UQAM) s'associent pour mener des projets de recherche qui démarreront au troisième trimestre de 2016. L'objectif est d'appliquer la CCG pour favoriser la performance de projets d'innovation et de transformation des organisations luxembourgeoises. Nous recherchons des milieux et organisations d'envergure multiples intéressés par la mise à profit de cette méthode.

Si vous souhaitez en savoir davantage sur la méthode de la CCG, n'hésitez pas à communiquer avec nous :

L. Martin Cloutier - cloutier.martin@uqam.ca

Marie Gallais - marie.gallais@list.lu

Laurence Johannsen - laurence.johannsen@list.lu

L'ANALYSE DES RISQUES EN SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

LA MÉTHODE KINNEY D'ÉVALUATION DES RISQUES



Memet Cetin
Quality Manager
memet.cetin@free.fr

L'ANALYSE DES RISQUES, CLÉ DE LA RÉUSSITE DES ENTREPRISES

Lorsque vous demandez quelles sont les clés de la réussite à un dirigeant d'entreprise qui surfe sur la vague du succès, vous obtenez une multitude de réponses dont la teneur semble généralement évidente. En effet, derrière la fameuse stratégie d'entreprise, les concepts de croissance continue, optimisation des ressources, gestion financière maîtrisée et encore bien d'autres, constituent les ingrédients de la recette tant convoitée par les investisseurs. Prendre des décisions relatives aux stratégies à court, moyen et long termes reste malgré tout une tâche complexe car, les mauvais choix se soldent généralement par un impact très lourd de conséquence, voire irréversible dans certains cas.

Pour se mettre à l'abri d'un échec potentiel, un nombre incalculable d'outils d'aide à la prise de décision sont développés par les chercheurs, les cabinets de conseil et les entreprises elles-mêmes. Qu'ils soient organisationnels, marketing ou financiers, ces outils sont de réelles munitions au service des entreprises qui s'en équipent et ne les sous-estiment pas. A cet égard, l'analyse des risques est une approche devenue référence pour les choix stratégiques des dirigeants, à tel point que la notion d'approche par les risques est omniprésente dans la version 2015 de la norme ISO 9001.

L'ANALYSE DES RISQUES ET LE CAPITAL HUMAIN

Si son apparition dans la nouvelle version de l'ISO 9001 est relativement récente, l'évaluation et la maîtrise des risques font partie des exigences de la version 2007 de l'OHSAS 18001 qui établit les lignes directrices dans l'optique d'instaurer un système de management de la santé et sécurité au travail.

La gestion santé et sécurité au travail a connu une légitime révolution au cours du siècle dernier, au point de devenir un enjeu majeur pour les entreprises. Les dirigeants ont d'ailleurs intégré dans leur stratégie d'entreprise cette approche sécuritaire du travail, et ce pour plusieurs raisons :

- une prise de conscience générale au sujet des conditions de travail des salariés,
- une législation qui définit clairement le cadre à respecter,
- la présence d'instances qui veillent à ce qu'aucune concession ne soit faite en la matière.

Résultat : depuis près de deux décennies, le concept de capital humain a intégré de manière soutenue le vocabulaire des entreprises. A juste titre, les salariés sont reconnus comme un des principaux facteurs de succès par les preneurs de décisions qui n'hésitent pas à investir pour développer ce capital humain.

UNE APPROCHE QUALITÉ DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Les entreprises dont les efforts sont portés vers le développement d'une approche sécuritaire du travail font preuve d'une certaine méthodologie dans la gestion de la santé et sécurité. En effet, les politiques Santé et Sécurité au Travail développées se déclinent généralement en différentes étapes, à l'image de l'inévitable roue de Demming. Ainsi, le Plan-Do-Check-Act de vigueur en qualité se traduit dans le domaine de la santé et sécurité au travail de la manière suivante :

- identification des différents risques et de l'ensemble des personnes exposées,
- priorisation des risques en les évaluant un à un,
- définition de mesures de prévention pour éliminer ou réduire les risques,
- mise en œuvre des mesures de prévention définies,
- contrôle et amélioration des actions mises en place.

IDENTIFIER LES RISQUES ET LES PERSONNES EXPOSÉES

La première étape se traduit par un inventaire, méthodique et rigoureux, des risques associés à chacune des fonctions occupées dans l'entreprise afin d'identifier les causes potentielles de blessure, maladie ou accident du travail. Cette réflexion doit également porter sur le personnel des entreprises extérieures qui interviennent sur site. Il est primordial qu'aucun risque ne soit minimisé et que tous les scénarios susceptibles de se produire soient répertoriés. Les risques sont généralement regroupés selon les similitudes qu'ils présentent. L'Association d'Assurance Accident (AAA) propose de regrouper ces derniers selon 14 catégories différentes.

CATÉGORIES DE RISQUES					
I.	Chutes	VI.	Incendie / Explosion	XI.	Travail sur écran
II.	Chutes d'objets	VII.	Risques biologiques	XII.	Equipements de travail
III.	Circulation	VIII.	Risques chimiques	XIII.	Equipements sous pression
IV.	Manutention manuelle	IX.	Risques physiques	XIV.	Autres risques
V.	Engins de manutention	X.	Risques électriques		

Figure 1 – Les catégories de risques selon l'AAA

EVALUER LES RISQUES ET LES CLASSER PAR DEGRÉ DE DANGÉROSITÉ

L'enjeu de l'évaluation est de mesurer le degré de dangerosité de chacun des risques, autrement dit de quantifier le risque en lui attribuant un score. L'idée étant de traiter les risques les plus dangereux pour ensuite agir sur ceux qui le sont moins, le scoring est déterminant pour prioriser de manière cohérente et productive les mesures à adopter. Différentes méthodes d'évaluation des risques existent avec des similitudes plus ou moins prononcées quant aux facteurs pris en compte dans le calcul. Nous développerons davantage ce point dans la partie consacrée à la méthode Kinney d'évaluation des risques.

DÉFINIR LES MESURES DE PRÉVENTION AFIN D'AGIR SUR LES RISQUES

Les mesures de prévention sont développées dans l'optique de réduire voire totalement éliminer les risques. Ces mesures sont censées agir sur au moins un des facteurs pris en compte dans la phase d'évaluation des risques. Elles doivent être pertinentes et permettre de concrètement maîtriser les risques. Bien entendu, ces mesures ne se limitent pas uniquement à des investissements financiers, structurels et humains ; la formation des salariés, la communication auprès de ces derniers ainsi que la prévention figurent parmi les points déterminants au succès d'une politique de santé et sécurité au travail.

METTRE EN ŒUVRE LES MESURES DE PRÉVENTION

Une fois définies, les mesures de prévention doivent être mises en application selon la hié-

rarchie établie lors de l'étape d'évaluation des risques. Généralement centralisée dans un plan d'action pour assurer une meilleure coordination, chaque mesure doit avoir des objectifs précis, une méthode de déploiement claire et réalisable, des personnes attirées en charge du pilotage, un délai d'exécution et enfin les ressources nécessaires au succès. Les personnes s'assurant de la mise en œuvre pour le déploiement des mesures doivent également être expressément définies.

CONTRÔLER ET AMÉLIORER LES MESURES MISES EN ŒUVRE

Une fois mises en œuvre, il est essentiel de s'assurer que les mesures répondent aux objectifs fixés. C'est alors la phase de contrôle qui commence. Cette phase doit être effectuée à l'aide d'indicateurs mesurables, à suivre et analyser de manière périodique afin de s'assurer de la pertinence des actions déployées. Après analyse, les rectifications nécessaires doivent être apportées dans l'optique d'atteindre les résultats escomptés. Par ailleurs, l'évolution du cadre législatif ainsi que les changements qui en découlent ne peuvent être ignorés. Ainsi, le travail de veille réglementaire constitue un aspect primordial de l'amélioration en matière de santé et sécurité au travail.

LA MÉTHODE KINNEY D'ÉVALUATION DES RISQUES

Comme nous l'avons expliqué précédemment, différentes méthodes d'évaluation des risques sont à la disposition des entreprises. Si le cadre législatif n'impose aucune méthode en particulier, la méthode Kinney d'évaluation des risques est largement répandue au Grand-Duché. Développée à la fin des années 70 aux Etats-Unis dans le cadre de travaux réalisés pour l'armée américaine, cette dernière consiste à attribuer, selon des échelles précises, des valeurs à trois facteurs directement liés à l'apparition d'un risque, à savoir :

- La probabilité (P), qui correspond à la probabilité de survenance d'un danger.
- La fréquence (F), qui correspond à la durée/fréquence d'exposition au danger.
- L'effet (E), qui correspond aux conséquences potentielles si le danger se produit.

Le produit de ces trois facteurs donne le score total du risque (R) et permet d'obtenir une valeur numérique finale à ce dernier. Autrement dit un risque est évalué à l'aide de l'équation suivante :

$$\text{Risque (R)} = \text{Probabilité (P)} \times \text{Exposition (F)} \times \text{Conséquence}$$

Les personnes en charge de l'évaluation des risques, habituellement le Travailleur Désigné ou encore le Responsable Santé et Sécurité, doivent attribuer une valeur à chacun des trois facteurs conformément aux échelles propres à la méthode Kinney. Le score obtenu doit également être interprété selon une échelle qui indique le niveau du risque.

LA PROBABILITÉ

La méthode propose 7 degrés pour estimer la probabilité de voir un risque se réaliser, allant de « Pratiquement inconcevable » à « Pouvant être attendu ».

P : LA PROBABILITÉ DE VOIR LE RISQUE SE RÉALISER	
0,1	Pratiquement inconcevable
0,2	Pratiquement impossible
0,5	Concevable mais improbable
1	Improbable, mais possible dans les cas limites
3	Inhabituel
6	Peut se produire
10	Pouvant être attendu

Figure 2 – Echelle de notation du facteur Probabilité (P) selon la méthode Kinney

LA FRÉQUENCE

La fréquence d'exposition au risque doit être évaluée selon 6 degrés différents, allant de « Très rarement » à « En permanence ».

F : LA FRÉQUENCE D'EXPOSITION AU RISQUE	
0,5	Très rarement (moins d'une fois an)
1	Rarement (tous les ans)
2	Parfois (tous les mois)
3	De temps en temps (toutes les semaines)
6	Régulièrement (tous les jours)
10	En permanence

Figure 3 – Echelle de notation du facteur Fréquence (F) selon la méthode Kinney

L'EFFET

La conséquence du risque doit être estimée selon 5 situations différentes, allant de « Blessures sans perte de temps de travail » à « Plusieurs morts ».

E : L'EFFET EN CAS DE RISQUE		
1	Minime	Blessures sans perte de temps de travail
3	Important	Blessures avec pertes de temps de travail
7	Grave	Blessures irréversibles
15	Très grave	1 mort
40	Désastre	Plusieurs morts

Figure 4 – Echelle de notation du facteur Effet (E) selon la méthode Kinney

LE SCORE DU RISQUE

Le produit des trois facteurs précédents donne un score final au risque. Ce score doit être interprété selon une échelle à 5 niveaux, allant de « Risque limité » à « Cesser l'activité ».

R : SCORE FINAL DU RISQUE		
Score	Catégorie	Statut du risque
$R \leq 20$	1	Risque limité
$20 < R \leq 70$	2	Attention requise
$70 < R \leq 200$	3	Mesures requise
$200 < R \leq 400$	4	Amélioration immédiate requise
$R > 400$	5	Cesser l'activité

Figure 5 – Les différents niveaux de risque (R) selon la méthode Kinney

QUELLES RÈGLES D'UTILISATION DE LA MÉTHODE KINNEY

La méthode Kinney ne se résume pas uniquement à la multiplication de trois valeurs dont le résultat est à considérer selon une échelle préétablie. Au-delà de l'aspect mathématique, la personne qui utilise la méthode doit faire preuve de rigueur concernant certains points.

Un risque ne doit jamais être sous-estimé ni être surestimé ainsi, il est inutile de porter son choix sur les valeurs les plus faibles ou les plus fortes. Cela implique une présence sur le terrain afin d'observer et d'échanger avec les salariés, dans l'optique d'avoir pleinement conscience du risque.

De la même manière, l'évaluation des risques doit être revue de manière périodique car différents événements peuvent influencer sur les valeurs utilisées précédemment. En cas d'utilisation de nouveaux outils ou encore de changement de procédure dans la méthode de travail, il est essentiel de procéder à une mise à jour des risques répertoriés puis de les évaluer selon les modifications apportées. Cette attitude est également à adopter lorsqu'un accident ou incident se produit au titre de retour sur expérience afin d'éviter que ces situations ne se reproduisent.

La communication avec les salariés sur les risques liés aux tâches qu'ils exécutent est un point déterminant au succès de l'analyse des risques en santé et sécurité au travail. Ainsi, la communication et la prévention des risques aux collaborateurs doivent être efficaces et structurées.

OBSERVATIONS

La méthode Kinney n'est pas la seule méthode d'évaluation des risques en matière de santé et sécurité au travail. D'autres outils existent et de nouveaux sont créés par les entreprises elles-mêmes.

Même si elle présente des limites, notamment dans le domaine des risques psychosociaux ou encore des risques relationnels au travail, dont la mesure n'est généralement pas évidente, elle constitue un instrument à la portée de l'ensemble acteurs économiques. Par son principe d'utilisation, relativement simple, et le faible investissement qu'elle impose, la méthode Kinney constitue un outil de poids dans le domaine de la santé et sécurité au travail.

Un outil de poids qui fait office de clé supplémentaire au trousseau de la réussite pour les entreprises qui intègrent l'analyse des risques dans leurs stratégies.

THE LAND ROVER FAMILY



ABOVE & BEYOND



Land Rover Luxembourg Route de Thionville 128, L-2610 Luxembourg - T. 29.71.74 - landrover.lu

LA CERTIFICATION ISO 9001: Politique qualité et respect des objectifs qualité définis par la direction, planification du système de management de la qualité, surveillance et mesure des processus en vue de leur amélioration continue, satisfaction des clients et implication des collaborateurs : notre certification ISO 9001 consacre la permanence de notre engagement à servir, efficacement, vos exigences. Nous en sommes fiers, tout comme nous sommes fiers de vous proposer une gamme de voitures de haute qualité, fiables et sûres, sobres et de plus en plus respectueuses de l'environnement.

DE LA GESTION DES RISQUES CLINIQUES À UNE GESTION DES RISQUES GLOBALE ET INTÉGRÉE : UN DÉFI STRATÉGIQUE !



Delphine MORLOT
*Hôpitaux Robert Schuman
Service qualité et risques*

L'histoire de la gestion des risques dans les établissements de santé s'est construite en premier lieu par une mise en conformité réglementaire des vigilances sanitaires. La sécurité sanitaire a évolué en Europe en réaction à des crises vécues notamment en France au début des années 1990 (crise du sang contaminé, de la vache folle, de l'amiante...) jusqu'à plus récemment la crise liée au Médiator et des prothèses mammaires PIP. Cette évolution s'est caractérisée par une dynamique législative, avec la transposition en droit luxembourgeois des directives européennes se rapportant notamment à l'hémovigilance, la matériovigilance, la pharmacovigilance, la biovigilance, et la réactovigilance.

Ainsi, chaque établissement de santé a mis en place des procédures permettant de gérer les alertes sanitaires. Pour certaines vigilances et conformément à la législation, des comités de pilotage sont en place. Ils ont pour mission d'assurer une gestion transversale du risque (gestion des alertes, gestion des plans de maîtrise, des plans de communication et des plans de formation des professionnels de santé).

Parallèlement à ce courant sur la sécurité sanitaire réglementé, et pour inciter la déclaration des autres événements indésirables par les professionnels de santé, le Règlement Grand-Ducal du 13 mars 2009, art. 22., impose à chaque établissement de santé de mettre en place un système de signalement et de surveillance des infections nosocomiales et autres événements indésirables. Les établissements de santé sont tenus également de mettre en place un nouveau système de pilotage ; le Comité d'Évaluation et d'Assurance Qualité des prestations hospitalières, communément appelé CEAQ, qui a pour mission entre autres de veiller à la mise en place de ce système de déclaration des événements indésirables.

Néanmoins, et malgré le caractère législatif de la sécurité sanitaire, force est de constater une sous déclaration de la part des professionnels de santé. Des études sur le fonctionnement des systèmes de signalement volontaire font le même constat, montrant une sous déclaration importante des professionnels avec des retours faibles quant au taux de signalement des événements indésirables graves¹.

Face à ce constat, il paraît évident que le management des risques dans les établissements de santé ne peut s'appuyer uniquement sur cette approche de conformité réglementaire pour sécuriser les activités, fiabiliser l'organisation et les processus.

La sécurité des soins est devenue progressivement un sujet stratégique pour la gouvernance des hôpitaux et cette mission est très souvent confiée au service qualité et risques des hôpitaux. Dès lors, le développement d'approches en management des risques se met en place dans les services de soins, au cœur des circuits patients (avec par exemple la promotion de l'utilisation de la check-list opératoire, véhiculée comme une barrière de sécurité pour le patient opéré).

Les structures mises en place, les méthodes de gestion des risques utilisées, nous donne l'assurance raisonnable de l'atteinte d'objectifs sécurité centrés sur la prise en charge clinique des patients.

Mais l'évolution du système de santé avec le développement des prises en charge ambulatoire nous amène à avoir une vision plus large de la gestion des risques, dépassant les « murs de l'hôpital », passant d'une gestion des risques cliniques ciblée sur le circuit du patient à l'hôpital, dans une organisation fragmentée, à une gestion des risques en réseau, ciblant le parcours de santé du patient. La gestion des interfaces, le périmètre des responsabilités sont ainsi des points essentiels à aborder dans le système de management des risques des établissements de santé. De même, les nouvelles techniques de prise en charge des patients, avec le développement de la chirurgie non invasive permet sans aucun doute de diminuer le risque encouru pour le patient et donc de développer la sécurité des soins (exemple du risque infectieux avec le développement des actes non invasifs) et ainsi de repenser les objectifs 'Sécurité des soins' développés dans les hôpitaux.

Corrélié à cette évolution du système de santé, le contexte politique de fusion des hôpitaux, l'innovation technologique médicale quasi permanente dans notre milieu, l'évolution des attentes des parties prenantes sont autant de points d'entrée conduisant la gouvernance d'un hôpital à réviser son système de management des risques passant d'une gestion des risques liés aux soins à une gestion des risques globale et intégrée, basée sur une approche ERM (Enterprise-wide Risk Management) afin de maîtriser d'autres types de risques (stratégiques, financiers, liés au système d'information...).

Les motivations poussant aujourd'hui la gouvernance d'un hôpital à développer un management des risques global et intégré sont l'alignement des risques à la stratégie de l'entreprise, l'arbitrage des décisions face aux enjeux de sécurité, le contrôle des opérations des activités critiques de l'hôpital, la prévention des crises, afin d'être en mesure d'imaginer des situations hors normes, susceptibles de remettre en cause la pérennité de certaines activités.

L'avantage aussi de s'orienter vers l'ERM est la prise en considération de l'interconnexion des risques. Chaque risque peut avoir un impact global, mais ce sont les interconnexions qui rendent leurs impacts si négatifs. La prise en considération des effets collatéraux permet de mesurer plus justement le poids du risque. Ainsi, l'ERM a pour finalité de fournir à l'organisme l'assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs qu'il se fixe. Il s'agit donc de préserver un environnement sécuritaire pour les patients.

Le challenge à relever pour les établissements de santé est de poursuivre les actions engagées antérieurement en matière de gestion des risques liés aux soins, en la faisant évoluer vers une gestion globale et intégrée des risques.

Contrairement à une démarche classique de gestion des risques, le périmètre des risques selon une approche ERM est élargi à l'ensemble des domaines de risques, faisant de cette démarche une composante névralgique de la gestion de l'hôpital, de par son intégration à toute prise de décision. Le rôle de l'ensemble des managers (= propriétaires de risques) de l'organisation est donc majeur. Le défi de la mise en place d'une ERM se situe surtout au niveau du leadership sécurité, avec l'appui du middle management pour avoir une vision du portefeuille de risque par type de risque (risque stratégique, risque technologique, risque financier, risque clinique...). Chaque manager est responsable dans son périmètre d'activité de l'identification des principaux risques, et de la mise en place des barrières de sécurité avec le suivi et la vérification de leur bon fonctionnement.

L'ERM permet d'introduire une logique « objectifs-risques » dans les processus de management. La notion de risque est définie comme « non atteinte d'un objectif », et la cause d'un risque comme « tout facteur pouvant peser sur la non réalisation d'un objectif ». La gestion des risques a comme objectif principal de contribuer à la mise en place des plans d'action pour contrer les risques identifiés qui sont rattachés aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

L'ERM intègre également la notion d'appétence aux risques, avec des zones d'acceptabilité du risque encouru bien définies. Ainsi, chaque manager a un rôle déterminant dans l'identification des situations à risques, des règles de sécurité non négociables à respecter. En balisant les situations à risques, on sécurise les arbitrages du quotidien. Cette appétence aux risques est un ingrédient de la culture sécurité, mettant en lumière les comportements sûrs, versus dangereux. Le manager doit ainsi appliquer une politique de reconnaissance envers les comportements sûrs et une politique de gestion des déviations. Cet équilibre permet de développer une culture sécurité locale, terreau d'une acculturation au sein d'une organisation.

Le succès d'une démarche ERM repose sur quelques principes :

- La culture de l'établissement de santé incitant les managers à respecter l'appétence au risque, en valorisant les comportements de prudence, en gérant les déviances et en favorisant la remontée d'informations liées aux risques.
- Le leadership sécurité qui est de responsabiliser et impliquer les managers, et de faire de chaque manager un gestionnaire des risques.
- Une méthodologie pragmatique, permettant une identification des risques ciblant les risques majeurs/ significatifs auxquels est exposé l'établissement, et pouvant nuire à la pérennité des activités de l'hôpital ou nuire à sa notoriété.
- Des canaux de communication officiels et rôdés, où les informations relatives aux risques doivent davantage être portées sur la qualité et non sur la quantité, afin de faciliter l'arbitrage des décisions et le pilotage.
- Une structure opérationnelle à valeur ajoutée, le service qualité et risques de l'établissement étant un acteur primordial pour le développement de cette culture sécurité ; facilitateur, formateur du staff de management et des professionnels de santé du terrain, apportant des outils pragmatiques au développement de cette démarche, en se concentrant sur les résultats plutôt que sur le formalisme.

[1] Evans SM, Berry JG, Smith BJ, 2006, Attitudes and barriers to incident reporting: a collaborative hospital study.

e-Reputation
choisie,
pas subie!



AXA Assurances Luxembourg S.A. - P.C.S. Luxembourg - B 88114

parlons
de **PRO à PRO**

TeamUp Multirisques Pro

Ce qui se dit de vous sur Internet est aussi important que votre savoir-faire!

Que votre entreprise soit sur Internet ou non, vos clients, partenaires ou concurrents alimentent sa réputation sur le net. Avec la garantie e-Reputation, AXA met à votre disposition une équipe d'experts pour vous informer et vous accompagner en cas de crise (diffamation, divulgation, injure, dénigrement, usurpation d'identité).

Pour plus de détails, contactez votre Agent AXA ou votre Courtier.



www.axa.lu/fr/eReputationPro

d'Assurance / **nei erfannen**



MINIMISER SES RISQUES VIA L'EXTERNALISATION DE L'IT



Reliability Matters

Olivier Saucin, Directeur Europe ITSM

Didier Blaise, Directeur Europe AS

Olivier Destenay, Business Line Manager Test

LA GESTION DES RISQUES AU SERVICE DE LA STRATÉGIE

Avoir une stratégie claire et solide est bien entendu capital pour atteindre les objectifs de croissance et de qualité attendus pour une entreprise.

Afin de renforcer au maximum ces actions et de garantir que ces objectifs seront atteints, il est indispensable de mettre au point une gestion des risques adaptée pour avancer efficacement et sereinement dans son secteur.

Cette gestion des risques est donc essentielle, et notamment depuis ces dernières années lorsque l'on parle du domaine de l'IT, on remarque que ce point d'attention est central, primordial et en plein développement.

LES CONSÉQUENCES DES RISQUES LIÉS À L'IT

Les conséquences potentielles des risques liés à l'IT sont identiques à celles des risques classiques au niveau du métier, comme les exemples ci-dessous le démontrent:

- Un service en ligne inaccessible dégrade l'image de l'entreprise au même titre que la fermeture inopinée d'une enseigne physique;
- Des retards dans la livraison d'un projet IT peuvent également entraîner une dégradation de l'image ou de la compétitivité, similaire à la mise sur le marché d'un produit peu abouti;
- Une divulgation de données entraînerait des conséquences légales, financières et de réputation au moins aussi dommageables que celles qu'auraient engendré une divulgation de données «papier».

On le voit clairement, ce n'est pas au niveau des conséquences que les risques IT diffèrent des risques classiques.

LA GESTION DES RISQUES LIÉS À L'IT

Si les conséquences des risques classiques et des risques liés à l'IT sont similaires, il est important de réaliser que leur gestion et surtout leur réduction requièrent des méthodes spécifiques. La gestion des risques IT est bel et bien un domaine à part entière, divergeant de la gestion des risques métier dont elle se doit d'être le support.

Lors de l'outsourcing de son IT, une entreprise transfère de facto une partie des contraintes qui y sont liées. Pour une société de service, la gestion des risques spécifiques fait partie des procédures standard, l'IT étant dans ce cas le « core business ».

Au travers de la collaboration avec la société de service spécialisée en IT, le client et l'utilisateur final bénéficieront donc d'une masse critique plus importante en spécialistes et outillage, leur donnant accès à des technologies, des bonnes pratiques et des connaissances spécifiques parfois difficiles à obtenir ou à maintenir au sein d'un département informatique « interne » plus classique. Ceci couvre notamment :

- **LA CONSERVATION ET LE PARTAGE DE LA CONNAISSANCE**

La quantité de personnel spécialisé et la composition d'équipes centralisées en charge de plusieurs projets permettent de minimiser la perte de connaissances lors d'absences ou de départs. De plus, les possibilités d'évolution, les projets multiples et l'environnement technique évolutif forment un environnement favorisant l'acquisition de nouvelles compétences et la rétention de celles-ci ;

- **L'ACCÈS À DES MÉTHODOLOGIES DE POINTE TELLES QUE CELLES DE LA MOUVANCE « AGILE »**

Par nature et par besoin, les sociétés de service se doivent d'adopter et de maîtriser rapidement les méthodologies de pointe et les bonnes pratiques. C'est notamment le cas pour les méthodes dites « Agiles ». L'agilité se repose sur des valeurs et des pratiques qui permettent d'atteindre un haut niveau de réactivité lors du changement de besoins fonctionnels ou de mise en conformité réglementaires ou techniques. Adopter une gestion de projet qui autorise de tels changements, car considérés comme « naturels » dans la gestion elle-même, diminue drastiquement les risques d'échec ou de non-conformité. Répondre au besoin réel, qui est celui qui existe à un « instant t », permet donc d'optimiser au final le « time to market » en passant beaucoup plus facilement au travers des phases de validation et d'audit. Enfin, la frustration que les utilisateurs pourraient avoir face au changement est effacée au maximum via des adaptations rapides pour répondre aux vraies attentes de ces derniers.

- **LA DIMINUTION DES COÛTS LIÉS AUX CONTRAINTES**

La centralisation des ressources et des services amène de facto une mutualisation des coûts et une diminution des principaux risques. C'est particulièrement clair pour les ser-

vices IT nécessitant un support (de production ou aux utilisateurs) 24/7/365. La taille des équipes concernées doit être suffisante pour assurer le support sans risque d'interruption, et ce même en cas d'absences imprévues, le tout en limitant au minimum les coûts puisque les diverses optimisations seront partagées.

Dans le même ordre d'idée, il est parfois vital d'être capable de faire face à une forte variabilité de la charge de travail. Une logique centralisée autorise plus facilement une absorption de pics de charge ou une adaptation pour suivre une baisse de la demande en réassignant les ressources.

- **LES PROCESSUS INDUSTRIALISÉS, SANS LE COÛT DE L'INDUSTRIALISATION**

Le testing d'applications (et notamment les tests de non régression), les mises en production, le patching des machines... Tous ces processus bénéficient (en termes de risques mais également de coûts) d'une standardisation et d'une industrialisation. Pour y arriver, il faut pouvoir facilement disposer temporairement, mais au bon moment, de compétences pointues, disponibles au sein de sociétés de services spécialisées en IT.

- **L'ASSURANCE QUALITÉ DANS LA LIVRAISON DE NOUVELLES APPLICATIONS IT**

Le succès d'un projet IT dépend des objectifs de ce projet, mais il est communément admis que le respect du planning, du budget et du périmètre sont les éléments clés à objectiver. Le facteur risque est néanmoins un élément pour lequel il ne faut pas ménager ses efforts. Il doit être couvert en appliquant de vrais processus d'assurance qualité et de gestion de projet qui mettent un accent fort sur le suivi des risques et de leurs plans d'atténuation. Ceci permet de garantir un niveau de qualité et de satisfaction optimal pour le client final et augmente le niveau de succès des projets, en entamant la réflexion dès le démarrage de l'analyse des exigences.

De nos jours, les logiciels sont omniprésents. Nous les utilisons partout dans notre quotidien, que ce soit lors de l'utilisation de notre carte de banque, de notre téléphone ou de notre voiture. Tout le monde a déjà été confronté à une erreur d'application. Les conséquences qui en découlent ne véhiculent pas le même facteur de risque. Le test sera donc exécuté de manière différente suivant le contexte. Une campagne de tests bien menée, ayant très tôt mis à jour les risques potentiels, augmentera la confiance en la stabilité d'un logiciel.

- **LA QUALITÉ POUR L'UTILISATEUR FINAL**

Lorsqu'on parle de l'utilisateur final des services informatiques, la gestion des risques s'entremêle à la gestion de la qualité... L'absence ou la perte de qualité étant un risque majeur à gérer en permanence. Dans ce cadre, il est nécessaire de compléter le processus de livraison des solutions applicatives par un suivi rapproché du bon comportement des applications mises en production. Ce suivi, communément appelé « Business Monitoring » permet des actions proactives qui éloignent le risque d'une perception de mauvaise qualité pour l'utilisateur de l'application.

LE CONTRAT DE SERVICE

Pour que le transfert de la gestion des risques liés à l'IT devienne effectif et garanti, le passage par la case 'contractualisation' est critique. Le contexte légal a bien entendu son importance mais le Luxembourg n'est pas à la traîne dans ce domaine.

Qu'il s'agisse d'un contrat de support, d'un projet de développement, d'une mission de test, d'un processus business ou IT livré « as a service » ou d'un outsourcing total de l'informatique, les deux parties devront décrire de manière claire et précise les résultats à atteindre. Selon le type de service et les procédures des parties en présence, on parlera de SLA (Service Level Agreement), de cahier des charges, de spécifications ou encore de critères d'entrée et sortie.

Lors de l'établissement de ces documents contractuels, les deux parties discuteront également des processus de suivi, des aspects financiers (en incluant les éventuels bonus et pénalités) et ce en vue d'éviter par la suite d'autres risques tels que le conflit contractuel ou la dilution de responsabilité.

Spécifique à l'outsourcing: la clause de réversibilité du contrat d'outsourcing

Une clause de réversibilité dans le contrat d'outsourcing permet au client sous certaines conditions de récupérer les services confiés au prestataire, en cas de défaillance de celui-ci, de failles graves dans l'exécution du contrat ou tout simplement à la fin de celui-ci. Il est également indispensable de régler ce point dès la signature du contrat, pour éviter que le client ne se retrouve en difficulté. Cette possibilité doit être ménagée quelles que soient les raisons pour lesquelles le contrat a pris fin.

Le prestataire doit s'engager à rendre cette réversibilité techniquement réalisable, en mettant en œuvre des solutions matérielles ou logicielles suffisamment standardisées, moins susceptibles de compromettre la réversibilité. De plus, les modalités pratiques, mais aussi le coût de mise en œuvre de cette réversibilité doivent être contractualisés avec précision afin d'éviter les surprises en fin de contrat. Outre le transfert des données et du matériel, il conviendra de garantir la formation du personnel qui reprendra le service.

Dans ces conditions, les parties auront une vue claire et détaillée de leurs rôles et responsabilités et pourront toutes deux tirer pleinement le bénéfice attendu de la relation contractuelle.

POUR CONCLURE

Le recours à l'outsourcing de l'IT ou de l'un de ses composants permet aux entreprises de mieux gérer leurs risques IT en accédant à la masse critique, aux technologies et à l'expertise de sociétés spécialisées. C'est au travers d'un contrat de service personnalisé, complet, précis et réversible qu'il convient de s'assurer que le recours au fournisseur diminue l'exposition aux risques tout en permettant un contrôle renforcé sur les opérations.



LA GESTION DES RISQUES, UN ENJEU STRATÉGIQUE POUR LES ORGANISATIONS	
Cas de la Croix-Rouge luxembourgeoise	75
INTERVIEWS	
RISIKOMANAGEMENT IN EINEM LOGISTIKUNTERNEHMEN	84
RISK MANAGEMENT FOR A CONSULTING AND TRAINING COMPANY	86
LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS UNE ENTREPRISE DE SERVICE ET DE TÉLÉCOMMUNICATION	88
LE MANAGEMENT DES RISQUES POUR LE TRAVAILLEUR DÉSIGNÉ	90
LE MANAGEMENT DES RIQUES DANS LA CONSTRUCTION	92



Responsable, comme vous.

Vous servir avec excellence, respecter nos partenaires, soutenir nos collaborateurs, nous impliquer dans le développement de notre pays et l'avenir des générations futures. C'est ainsi que nous concevons une relation de confiance durable avec vous.

Parlons-en !

Vous avant tout

160

BIL
1856

BANQUE
INTERNATIONALE
À LUXEMBOURG

Banque Internationale à Luxembourg SA, 69 route d'Esch,
L-2953 Luxembourg, RCS Luxembourg B-6307

(+352) 4590-3000 www.bil.com   



**Chaque jour, nos 1800
collaborateurs au Luxembourg
s'emploient à améliorer la
Qualité de Vie de tous ceux et
celles que nous servons.**

Nos services améliorent le bien-être des personnes, optimisent les conditions de travail et de vie et assurent le bon fonctionnement et la sécurité des installations dans les entreprises et administrations, les écoles, les hôpitaux et les établissements seniors.

www.sodexo.lu

sodexo

SERVICES DE QUALITÉ DE VIE

 Mouvement Luxembourgeois
pour la Qualité et l'Innovation
POUR L'ENTREPRISE - L'ÉCONOMIE
**QUALITY
MEMBER**

 **EXEN**
ISO 9001
ISO 14001
BS OHSAS 18001

LA GESTION DES RISQUES, UN ENJEU STRATÉGIQUE POUR LES ORGANISATIONS

CAS DE LA CROIX-ROUGE LUXEMBOURGEOISE



Rémi Fabbri
*Responsable de la Cellule de Développement
de l'organisation*

Marilène Oberlin
*Gestionnaire des risques
Cellule de Développement de l'organisation*

INTRODUCTION

La Croix-Rouge luxembourgeoise compte près de 2000 collaborateurs répartis sur quatre secteurs d'activités : la santé, le social, la jeunesse et l'aide internationale. Elle s'est fixée « *d'aider les personnes vulnérables à vivre dignement et de manière autonome. En mobilisant la solidarité humaine, elle agit de manière exemplaire, efficiente et responsable pour secourir les personnes en détresse et prévenir les situations de précarité matérielle, sanitaire et sociale, tant au Luxembourg qu'à l'étranger.* » La Croix-Rouge luxembourgeoise fait partie du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et adhère à ses 7 principes fondamentaux.

En 100 ans d'existence, la Croix-Rouge luxembourgeoise a développé des services dans des domaines où les besoins n'étaient pas encore couverts, surtout dans des situations d'urgence et de précarité. Elle intègre aujourd'hui une cinquantaine de services qui vont des centres d'accueil pour jeunes au centre de transfusion sanguine.

En plus de l'expansion de son activité, la Croix-Rouge luxembourgeoise mène ses activités dans un environnement évolutif. Ces changements s'imposent à elle, et de par sa vocation elle doit y répondre. La récente crise migratoire qu'a connue l'Europe en est un bon exemple. La Croix-Rouge luxembourgeoise assure le premier accueil des migrants et réfugiés entrant sur le territoire luxembourgeois. Elle les héberge, les oriente vers des foyers dédiés. Les demandeurs de protection internationale sont assistés dans leur démarche et soutenus dans leur insertion dans la société luxembourgeoise. Avec l'afflux migratoire de 2015, la capacité d'accueil de la Croix-Rouge luxembourgeoise a dû être fortement augmentée et le service Migrants et Réfugiés (SMR) a dû quadrupler sa masse salariale en moins d'une année. Il a été un des premiers services à déployer la procédure de gestion des risques et a ainsi pu capitaliser sur des actions mises en place lors de cette démarche. Les dernières évolutions de son environnement interne (l'intégration des services) et externes (l'environnement changeant) démontrent que la mise en place d'une gestion des risques à la Croix-Rouge luxembourgeoise est devenue une nécessité pour assurer la qualité et la pertinence des actions et des activités proposées et pour rester sur le qui-vive afin de développer de nouvelles activités.

LES DÉBUTS

C'est ainsi qu'en début d'année 2014, le Conseil d'administration de la Croix-Rouge luxembourgeoise a validé le déploiement d'une gestion de ses risques à l'ensemble de l'organisation. Cette décision fait suite à une première analyse des risques réalisée en 2011.

L'objectif du déploiement d'une gestion des risques était de partager au sein de la Croix-Rouge luxembourgeoise une culture de risque globale commune. Consciente de la diversité des activités, de la taille de l'organisation, elle a opté pour un déploiement progressif de sa gestion des risques sur plusieurs années. Un groupe de travail représentatif de l'organisation a été constitué pour définir ensemble la procédure de gestion des risques ainsi que la méthodologie de déploiement. Ces outils ont alors été testés sur deux services pilotes (le Centre de Transfusion Sanguine et le Service Migrants et Réfugiés) en 2014. Fort de cet apprentissage, la procédure et la méthodologie ont été revues et un planning de déploiement global a été fixé et est en cours de déploiement. En parallèle, un comité d'accompagnement issu du conseil d'administration de la Croix-Rouge luxembourgeoise, composé d'experts, suit et conseille l'organisation dans la mise en œuvre de ce projet.

L'objectif n'est pas de supprimer l'ensemble des risques mais d'identifier les principaux risques, de les évaluer, d'en réduire l'incertitude, de les garder sous contrôle et idéalement de saisir les opportunités de développement liées à la gestion de ces risques. La gestion des risques doit être progressive et entrer dans une logique d'amélioration continue.

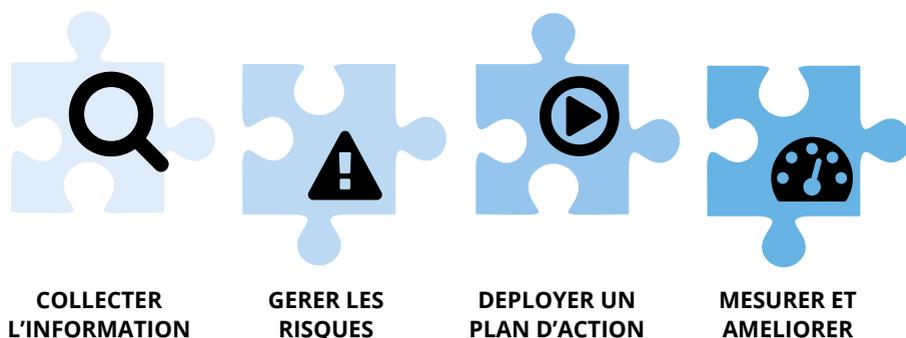


Figure 1 - Vue globale de la gestion des risques

L'APPROCHE GLOBALE

La gestion des risques concerne l'ensemble de l'organisation et prioritairement les activités de la Croix-Rouge luxembourgeoise et les personnes (clients, bénévoles, collaborateurs ou toute personne ayant une activité en rapport avec l'organisation), tout en intégrant l'environnement et ses évolutions dans le temps. Ainsi, chaque service s'efforce d'identifier ses risques majeurs et suit ses anomalies dans une démarche d'amélioration continue.

Même si la Croix-Rouge s'est dotée d'un gestionnaire des risques qui coordonne la démarche globale et assure une gestion centralisée des risques, chaque responsable est responsable des risques de son service. Lui ou son représentant (Coordinateur des Risques Service ou Coordinateur des Risques « Département ») participe activement à l'identification, l'évaluation, l'atténuation et au suivi des risques de la CRL. Il encourage à ce que les collaborateurs prennent conscience des risques qu'ils encourent ou qu'ils font encourir aux clients, partenaires, collègues et à l'institution. Cette prise de conscience peut être formalisée à travers la signature d'un code de déontologie ou d'un document équivalent (par exemple fiche de poste ou règlement intérieur). Les 2000 bénévoles des services de la CRL seront également sensibilisés à la gestion des risques à travers la systématisation d'une charte (objectif fixé à fin 2018).

Il est à noter que la gestion des risques s'intègre dans une démarche plus globale d'amélioration continue que la Croix-Rouge luxembourgeoise a initiée en 2013. Ainsi la gestion des risques suit les principes suivants :

- Elle s'appuie sur la formalisation de nos activités en **processus structurés**.
- Elle est associée à la gestion des plaintes, des anomalies, des actions préventives et aux tableaux de bord de chaque service.
- Chaque responsable de service ou son délégué est garant du déploiement de la gestion des risques dans son service.
- Les risques sont regroupés au niveau des départements et du siège.

Fonction de gestion		Assurance
1 ^{ère} ligne de défense	2 ^{ème} ligne de défense	3 ^{ème} ligne de défense
L'ensemble des collaborateurs Croix-Rouge	Gestionnaire des risques Comité risques	Comité d'audit

Figure 2 - Les trois lignes de défense basées sur le livre blanc COSO (juillet 2015)

La Croix-Rouge luxembourgeoise a développé son **processus de gestion des risques autour de cinq étapes** regroupées selon le schéma suivant.



Figure 3 - Processus de gestion des risques

1. REVUE DES INFORMATIONS EXISTANTES

Le processus global est initié par un travail de recueil de l’information se composant :

- Des lois, les normes, les procédures et toutes autres informations (par exemple les assurances) externes impactant le fonctionnement du service,
- De la description du mode de fonctionnement du service,
- Des assurances contractées par le service.

On insère alors aux étapes adéquates les risques déjà « connus », issus des plaintes, des anomalies, des suggestions, des non-conformités et remarques issues d’audit et faits marquants et saillants.

2. IDENTIFICATION DES RISQUES GLOBAUX / TRANSVERSAUX / STRATÉGIQUES

Sur base de la revue des informations recueillies et de l’expérience du personnel, le responsable du service constitue un groupe de travail pour identifier les risques globaux pour son service et mettre en lumière les étapes du (ou des) processus les plus sensibles.

3. IDENTIFICATION DES RISQUES LOCAUX

Le responsable de service constitue des groupes de travail plus ciblés sur les étapes les plus sensibles et identifie les risques locaux. Qu’il soit global ou local, chaque risque est évalué selon deux critères : son impact et sa probabilité d’apparition. Chacun se voit attribué une note et la multiplication des deux critères renseigne l’importance du risque. Trois niveaux de risque sont ainsi distingués : vert, orange et rouge.

4. IDENTIFICATION INDIVIDUELLE DES RISQUES

En parallèle, l'ensemble des collaborateurs du service doit disposer de la possibilité d'informer à tout moment l'organisation d'un risque.

5. DÉPLOIEMENT DU PLAN D'ACTION ET DU SUIVI DES INDICATEURS

Sur base de l'ensemble des problèmes survenus et des risques identifiés, le service construit un plan d'action permettant de transformer les risques bruts en risques nets. Il définit et suit des indicateurs associés au service et se fixe un seuil et une cible.

L'APPLICATION AU SERVICE DES MIGRANTS ET RÉFUGIÉS DE LA CROIX-ROUGE LUXEMBOURGEOISE

En 2004, un encadrement adapté dans le milieu de vie des demandeurs d'asile faisait défaut. La création du Service Migrants et Réfugiés (SMR) avait pour but de répondre aux besoins des migrants. Les premières années étaient marquées par la mise en place de structures et de cadres adéquats pour accueillir les migrants en général et les demandeurs de protection internationale (DPI) en particulier.

Même si le service est souvent amené à répondre à des besoins urgents de ses bénéficiaires, et à s'adapter en permanence à de nouvelles situations (comme p.ex. l'afflux massif de demandeurs de protection internationale en 2011-2012 puis depuis 2015), la qualité de l'accueil, de l'encadrement et du suivi sont améliorés en continue. Le but du Service Migrants et Réfugiés de la Croix-Rouge luxembourgeoise a été défini comme : « **œuvrer pour que les migrants vivent en dignité en activant et valorisant leurs ressources** » (2013). En effet, les migrants qui arrivent au Luxembourg ont souvent vécu des situations critiques et il est fondamental de les aider à se reconstruire et à réactiver leurs propres ressources. Pour cela, le SMR leur met à disposition un lieu de vie, de la nourriture et des vêtements, un accompagnement dans les démarches administratives et un accompagnement spécifique en fonction des situations particulières de chaque migrant. Ainsi plusieurs « processus métiers » et supports présentés dans le schéma suivant ont été déployés.

ur base de ce macro-processus, un groupe de travail a identifié les étapes pour lesquelles les risques sont les plus importants (en bleu dans la figure). Pour chacune d'entre elles, le processus détaillé a alors été élaboré pour identifier plus précisément les risques.

Processus de 1er accueil						
Gardiennage (24h/24)		Note les informations			Remet kit & couchage	
Service Social			Informe et explique	Identifie vulnérabilités		
Migrant	Se présente					S'installe

Risque		perte d'informations		pas détecter souffrance	
Probabilité		2		1	
Impact		2		4	
Importance		8		8	

Figure 5 - Echantillon factice de processus détaillé

Comme le montre la figure 5 (basée sur un exemple fictif), un groupe de travail identifie dans la « swimlane » du processus, les étapes contenant un risque (en gris dans la figure). Un tableau est ensuite dressé dessous pour identifier le risque et le coter selon deux critères. D'une part la probabilité que le risque se transforme en fait (de 1 à 4) et d'autre part l'importance de ce risque. Ce second critère est majoré d'un coefficient deux. Dans l'exemple présenté, un des risques majeurs est que lorsque les collaborateurs du service Migrants et Réfugiés réalisent leur entretien avec le migrant, certaines vulnérabilités ne soient pas détectées. La probabilité que cela se produise est faible mais l'impact serait très important. En effet, cela pourrait entraîner des tensions entre les demandeurs de protection internationale dues à de la maltraitance verbale voir même à l'extrême une tentative de suicide de la part d'un migrant. En fonction de l'importance du risque, un plan d'action peut alors être élaboré et un indicateur de risque pourra être attribué au risque.

Les indicateurs de risques sont des éléments pertinents car en relation direct avec la performance du système. Le risque de perdre un donneur de sang qui attendrait trop longtemps au Centre de Transfusion Sanguine peut avoir pour indicateur le temps d'attente entre l'arrivée du donneur et la prise de sang. La réduction de ce temps est un indicateur de performance du processus.

Une fois l'exercice réalisé pour l'ensemble du service, les indicateurs de risques et de performances sont alors corrélés au sein d'un tableau de bord prospectif (communément appelé Balanced Scorecard). Le service dispose alors d'un unique tableau de bord, réunissant les indicateurs de risques et de performances. La figure 6 présente le tableau de bord prospectif du service Migrants et Réfugiés de la Croix-Rouge luxembourgeoise. A travers ce document, il est possible de lire le plan stratégique du service. La recherche de ressources financières permet le déploiement d'une base de compétences commune à l'ensemble du personnel ainsi qu'une adaptation de l'effectif à la charge de travail. Si le service dispose de suffisamment de

personnel et si ce personnel dispose des compétences nécessaires, alors le service pourra améliorer ses processus (en termes de planification, procédure et système d'information). Si le fonctionnement interne s'améliore alors l'image du service et plus globalement l'image des Migrants et Réfugiés au Luxembourg s'améliorera. Si c'est le cas, le service atteindra mieux son but qui consiste à « œuvrer pour que les migrants vivent en dignités en activant et valorisant leurs ressources ».

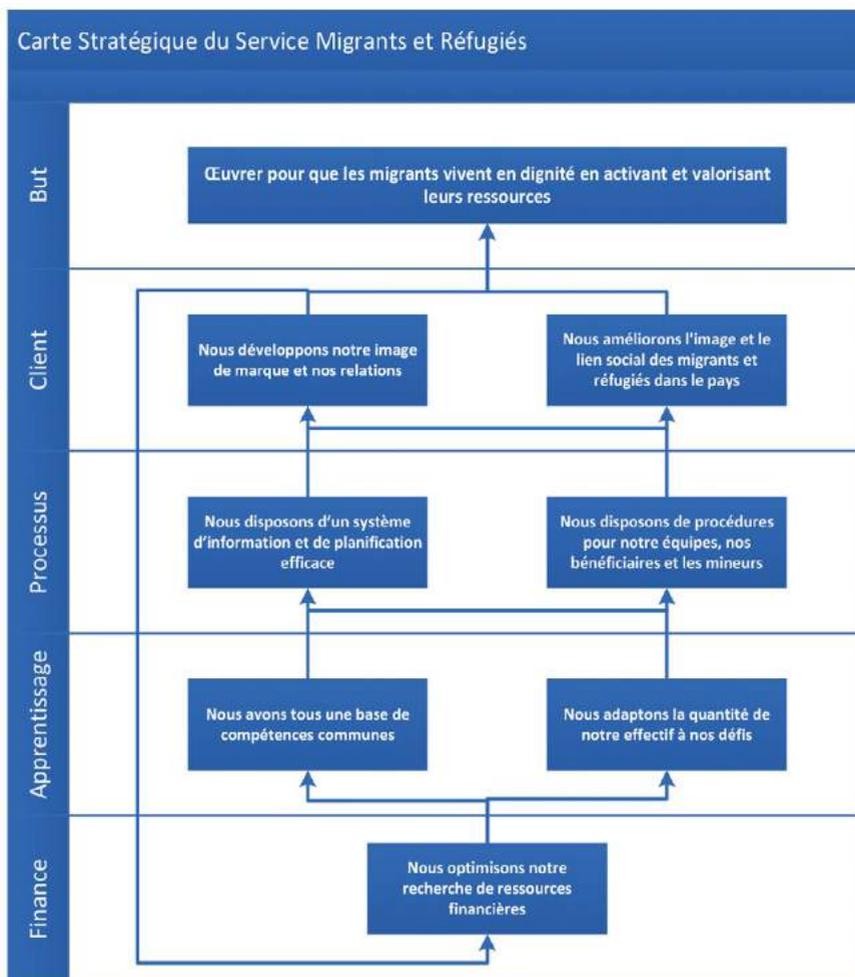


Figure 6 - Tableau de bord prospectif du service Migrants et Réfugiés de la Croix-Rouge luxembourgeoise

PERSPECTIVES

La Croix-Rouge luxembourgeoise s'est dotée en 2015 d'un gestionnaire des risques pour coordonner l'ensemble du déploiement vers ses 2000 collaborateurs. Après une phase pilote autour de deux services (le Centre de Transfusion Sanguine et le service Migrants et Réfugiés), elle a construit un planning de déploiement global. Ce déploiement est actuellement en cours mais nous considérons que l'intégration de la gestion des risques dans la culture de la Croix-Rouge luxembourgeoise est déjà présente depuis sa création il y a 101 ans. Le défi réside aujourd'hui dans la formalisation de cette approche et le partage de l'expérience entre les services. Nous pouvons assurer ... sans risque ... que cet objectif est assumé par l'ensemble des collaborateurs de la Croix-Rouge luxembourgeoise.



Streff[®]

DATA PROTECTION SERVICES

Create quality by protecting your information



**For your quality in environmental standard ISO 14001
For your compliance in data protection laws**

STREFF services:

Archiving, Document and Data Carrier Destruction, and more...

Streff - Data Protection Services (PSF) s.à r.l.

www.streff.lu data.protection@streff.lu

5, rue Pierre Flammang L-8399, Windhof



RISIKOMANAGEMENT IN EINEM LOGISTIKUNTERNEHMEN



Stefan Chorus

Geschäftsführer

Streff Data Protection Services « PSF » s.à r.l.

Risikomanagement: Wer nichts wagt der nichts gewinnt! Wo gehobelt wird da fallen Späne!

Risikobereitschaft gehört zum Geschäft! (No Risk, No Fun!??)

Ohne Risiko kein Gewinn, ohne Gewinn keine Investitionen, ohne Investitionen kein Risiko.

Aber natürlich macht man zunächst eine Risikoanalyse, in der eine ganze Reihe von potentiellen, vorhersehbaren Risiken betrachtet werden müssen.

Finanzen, IT, Personal und Rechtsfragen, Produktqualität, Marktentwicklung, Konkurrenz mit anderen Produkten und anderen Anbietern, Wartung und Umweltschutz usw. überall stecken Chancen und Risiken.

Die meisten (erkannten) Risiken führen dazu sich neue Gedanken zu machen und durch entsprechendes Risikomanagement zu verringern oder gar zu eliminieren.

Also um eine Situation zu schaffen in der potentiell die Chancen grösser erscheinen als die Risiken

Not macht bekanntlich erfinderisch:

Die Bremsen wurden erst nach dem Rad erfunden, sicherlich nur aus einem Grund: Risikomanagement (oder auch Research and Development!)

Auf allen Gebieten unseres Lebens sind wir bemüht Risiken früh genug zu erkennen um deren eintreten zu vermeiden.

Leider gelingt das nicht immer so, dass wir erst aus einem eventuell tragischen Ereignis die Notwendigkeit eines besseren Risikomanagement erkennen.

100% Sicherheit kann es also nicht geben nur den Kampf diesem Ziel so nahe wie möglich zu kommen.

In den letzten Jahren hat die Firma Streff auf vielen Gebieten Risikomanagement betrieben!

Zum Beispiel:

Produktentwicklung: Archivkartonsystem à la Streff

Ursachen: Alte Kartonsorte (N4) Faltkarton stabil, wiederverwendbar im Umzug

Problem: Viele Kunden nutzen nicht das gesamte Volumen der Kartons und zusätzlich werden oft nicht optimal gefüllte Ordner und Archivboxen verpackt.

Das führt:

- a) zu Verschwendung von Lagervolumen und entsprechend unnötige Mietkosten (Risk Finanzen)
- b) zur Instabilität der Kartons die dann nicht gut aufeinandergestapelt werden können, zerbersten und ersetzt werden müssen, wieder mit zusätzlichem Kostenaufwand (Risk Finanzen, Risk Unfall, Risk Material Verschwendung/ Umwelt)

- c) große Kisten = schwere Last = schlecht für den Rücken, (Risk Ergonomie / Gesundheit)
- d) Der Faltkarton besteht, um stabil zu sein, aus sehr viel Kartonmaterial pro Ladevolumen (Risk Material Verschwendung / Umwelt)

Streff Problemlösung: Neues Archivkartonsystem Nr 7, Nr 8, Nr 9, ...

- a) Karton Nr. 7 ein sich in der Breite dem Papierinhalt anpassender Karton der so Volumenverluste verringern kann und die gleiche Höhe wie die Aktenordner hat und damit optimal zusammen mit diesen verpackt werden kann.
- b) Kartons Nr. 8 bzw. Nr. 9 sind genau auf das Maß der Aktenordner abgestimmt, das vermeidet leeres Volumen und verleiht Stabilität!
 - a. Beim STRESS-Test haben wir 1.650kg auf einen mit je 8 leeren Ordnern gefüllten Karton aufladen können bevor der vom Gewicht zermalmt wurde.
 - b. Die Stapelfähigkeit erlaubt die optimale Nutzung von Paletten Plätzen und Archivcontainervolumen... usw.
- c) Karton 8 und 9 sind identisch in der Größe außer, dass die Öffnung um 90 Grad versetzt ist, aber trotzdem das Stapeln untereinander ermöglicht!
- d) Die Kartons sind auf Europalettenmaß geschnitten um Lagerraum auf Paletten optimal zu nutzen (Volumen Optimierung)
- e) Die Kartons haben ein Schnellfaltsystem. Es dauert keine Sekunde um einen Karton aufzubauen und man benötigt kein Klebeband
- f) Die Kartons sind kleiner, dadurch leichter wenn gefüllt, also ergonomischer.
- g) Sie haben im Verhältnis knapp 50 % weniger Kartonmaterial pro Kartonsvolumen

Zum Beispiel: IT Risiken

Ursachen: Internet Vernetzung = Risks, Malware, Ransom Ware versteckt in Email und Attachements

- a) Problem: Notwendigkeit der Vernetzung, Erreichbarkeit, Kommunikation...
- b) Stetig wachsende kriminelle Energie und Häufung der mehr und mehr gezielten Angriffe

Streff Problemlösung(sversuch)

- a) Teile der IT sind vom Netz getrennt „stand alone“ um Angriffe erst gar nicht zuzulassen.
 - a. z.B. die Lagerautomatisation.
- b) Firewalls und Blockade von Attachments wie .xls, .doc etc. die Malware beinhalten können.
 - a. Erklärungsbedarf bei Mitarbeitern und Kontakten.
 - b. Was natürlich nicht alles leichter macht aber „günstiger“ ist als eine tatsächliche Cyber-Attacke.

In diesem IT- Risikobereich werden wir wohl nie mehr zur Ruhe kommen und die Kosten für die Sicherung der Systeme werden unweigerlich steigen.

Der Bedarf an und die Abhängigkeit von guten Informatikern werden ebenso steigen, mit dem Risiko das es nicht genügend (für kleinere Betriebe bezahlbare) Spezialisten geben wird.

Auf dem Gebiet ist heute schon und zukünftig, das Riskmanagement sicherlich am schwierigsten zu meistern.

RISK MANAGEMENT FOR A CONSULTING AND TRAINING COMPANY



Mark Notschaele
Senior Programme Manager at TrAxxion

Nathalie Duchesne
Senior Risk Manager at TrAxxion

Our customers are small, medium sized enterprises, international private organisations and public institutions. The activities and services we engage in are all geared towards promoting the art & science of “executing on strategy” – which means we effectively develop, deploy and implement company strategies.

A strategy always exists in every company, but often it is not formalized and people do not have the same understanding. We formalize a company strategy by using strategy maps. Based on the strategy map communication and decision making becomes easier as causality can be seen between them and the desired strategic outcome.

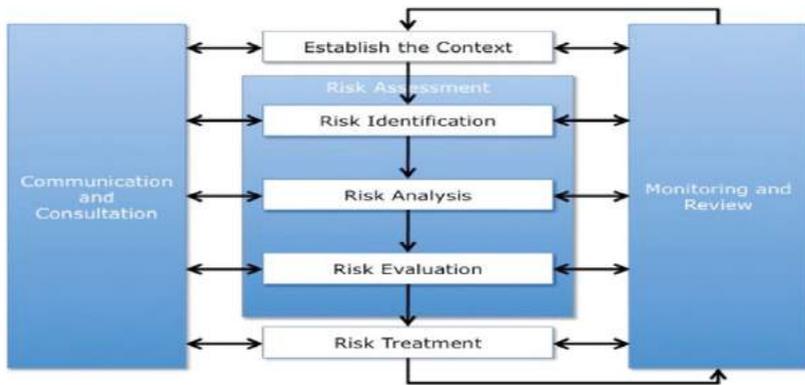
This service is provided through concentrated strategy workshops and longer term follow up of the implementation in the shape of a formal project.

This means that Strategy implementation is THE project of an enterprise. All the other projects contribute to this project and should be causally linked to one or more elements of the strategy map.

One of the key success factors to this aim is a solid project management. A lot has been written on the triple constraint (cost, schedule, scope) of any project. But we would like to highlight another important aspect of project management - Risk Management and more precisely Project Risk Management.

Whatever the nature or the boldness of the strategy is, it is always full of risks. “No risk, no gain!”. Risks can be financial, operational, legal, environmental, RH, reputational, etc. They can impact the delay, the quality, the cost or directly the aim of your project “Strategy implementation”.

Risks are real opportunities for the enterprise, provided that those risks are treated/managed. Managed risks are optimized that means that negative risks will see their potential impact and their probability of occurring minimized and positive risks are rephrased into opportunities by taken them into account in the strategic approach. Risk management process can be summed up by the following chart:



Source : ISO 31000

Risks are identified, assessed, prioritized and treated. A treatment worthy of the name is owned by somebody in the company, has a deadline and the change of the risk's impact can be quantified. Once the treatment is implemented, the "residual risk" shall be acceptable, if it is not, a new mitigation/treatment should be defined.

Value added of risk management in the context of strategy execution and project management is of paramount importance:

- Ensure continuity of activity in case of major accident;
- Enhance efficiency of strategy, business plan and operations. Evaluating the risks, upfront, the enterprise can choose a strategy, project X instead of project Y, and interruptions of operations is minimized;
- Be able to take educated decisions;
- Comply with legal requirements and
- Increase physical and financial resilience of the enterprise.

Risk management is not an activity performed once. It changes with the development of the project, its modifications and changes that can occur in the enterprise environment.

Risks linked to the project should then be reviewed on a regular basis. The best risk management ever is to embed it in all activities of the enterprise. Every time a new step is taken, a decision is taken, one should think about RISK. Considering risks should be systematic, be part of the enterprise' DNA.

LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS UNE ENTREPRISE DE SERVICE ET DE TÉLÉCOMMUNICATION



Pascal Oudin

Membre du conseil d'administration MLQE

Quelle est votre concept en matière de gestion des risques chez POST Luxembourg ?

L'objet de la gestion des risques, s'il ne peut supprimer toute incertitude, est d'intégrer la « science du risque » dans la gestion de l'entreprise. Cette approche permet de mieux gérer le capital humain, financier, technique, commercial, de communication et de réputation, en répondant ainsi aux attentes implicites ou explicites de notre clientèle. Le Risk Management vise, de ce fait, à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Quelles sont les structures organisationnelles dédiées à votre gestion des risques ?

La gestion des risques est prise en compte depuis l'élaboration de la stratégie de l'entreprise jusque dans toutes ses activités.

Directement rattaché au Conseil d'Administration, le comité de gestion des risques traite les risques majeurs. Ces derniers sont « remontés » au « Chief Risk Officer » à travers les « Risk Officers » de chaque entité de POST Luxembourg. Les risques de niveau moindre sont traités au sein des entités respectives. La gestion des risques bénéficie ainsi d'un véritable réseau organisationnel dédié.

Sur le plan opérationnel, quelles sont vos approches en matière de gestion des risques notamment dans votre métier de communications électroniques ?

Dans le monde des télécommunications/ICT comme dans celui des services en règle générale ou de l'industrie, la gestion du risque intègre l'évaluation et l'anticipation des risques, ainsi que la mise en place de système de surveillance et de collecte systématique des données pour déclencher les alertes.

Les différentes normes et notamment l'ISO31000 nous fournissent les principes et les lignes directrices en matière de management du risque. En raison des exigences liées à notre métier en télécom/ICT, les normes ISO27xxx traitant des systèmes de gestion de la sécurité de l'information viennent en complément dans la gestion des risques. Il convient de noter que les normes ISO27001 et ISO31000 adopte comme l'ISO9001 la notion de processus d'amélioration continue (PDCA).

Sur un plan plus pragmatique, notre gestion des risques consiste à considérer l'exposition d'une situation ou d'une activité à une menace.

Au-delà des considérations de vulnérabilité et autres facteurs indirects, le risque se définit, de façon didactique, par le produit de la probabilité de survenance de la menace par l'ampleur de ses impacts.

$$R \text{ (Risque)} = P \text{ (Probabilité)} \times I \text{ (Impact)}$$

Cette définition du risque met facilement en évidence les deux voies possibles pour réduire le niveau de risque:

- A) agir sur la probabilité d'occurrence de la menace (en la diminuant par des mesures de prévention)
- B) agir sur la gravité des impacts (en mettant en place des systèmes de protection destinés à réduire les impacts).

Quelles sont les différentes étapes pratiquées dans la gestion des risques ?

Compte tenu du caractère subjectif de la matière en question, la précision de la gestion des risques est fondamentale et elle nécessite une méthode rigoureuse comme définie ci-dessous :

- A) Etablir un registre de menaces
 - Menaces environnementales ou catastrophes naturelles (tempête, incendie, inondation, etc.) ;
 - Menaces intentionnelles (vol, fraude, piratage informatique, etc.) ;
 - Menaces accidentelles (panne d'alimentation électrique, panne d'équipements électroniques, etc.) ;
 - Risques humains (erreur humaine, absentéisme, etc.).
- B) Identifier les menaces en termes humain, financier, technique, etc.
- C) Etablir une matrice croisée Menaces/Impacts permettant d'établir la carte des risques.
- D) Pondérer les niveaux de probabilité de survenance de la menace cotés de 1 à 10 (1 = très basse ; 10 = très élevée) ainsi que les niveaux d'ampleur de l'impact (1= gênant ; 10 = fatal). L'ampleur de l'impact est analysé selon la méthode « ROLF » (Réputation, Opérationnel, Légal et Financier).
- E) Positionner dans la matrice d'évaluation les risques (R=Pxl) permettant ainsi une lecture et une hiérarchisation aisées de ces risques selon leur importance.
- F) Traiter les risques proportionnellement à leur importance. Selon les cas, soit un plan d'action est mené pour réduire la probabilité d'occurrence de la menace respectivement pour réduire la gravité de l'impact, soit le risque est transféré ou partagé avec un tiers, soit il est accepté en toute connaissance de cause.

De quels moyens de prévention disposez-vous en matière de gestion des risques ?

Pour répondre aux exigences télécom/ICT, nous développons nos structures et nos équipements techniques sur la base de systèmes redondants, voire géo-redondants pour les éléments les plus critiques.

Une panoplie de détecteurs et de systèmes de protection assure la sécurité des personnes et des biens.

A la demande spécifique de certains de nos clients (Grands Comptes), des plans de continuité d'activités (Business Continuity Plan) sont élaborés sur base de l'ISO22301 relative aux systèmes de management de la continuité d'activité. Ces plans de continuité d'activités exposent notamment la mise en œuvre des méthodes et outils de gestion des risques dans la configuration technique spécifique de POST Luxembourg et de son client demandeur.

Un manuel de gestion de crise apporte les principes et éléments fondamentaux de pilotage et de gestion de crise efficiente, en s'appuyant sur des conseils de bonnes pratiques en matière de procédure d'alerte, d'organisation de gestion de crise, de règles de fonctionnement et de logistique y relative.

LE MANAGEMENT DES RISQUES POUR LE TRAVAILLEUR DÉSIGNÉ



Laurent Suby
Branch Manager, Travailleur Désigné

Le Travailleur désigné est un homme discret au sein de l'entreprise ou institution. On ne connaît pas exactement son rôle et quelles sont ses activités au sein de l'entreprise.

Le Règlement Grand-Ducal du 9 juin 2006 détermine les capacités et le temps imparti pour exercer la mission de Travailleur désigné.

DESCRIPTION DES TÂCHES DU TRAVAILLEUR DÉSIGNÉ :

- **Assurer et organiser** la surveillance générale du respect des dispositions légales et réglementaires en vigueur en matière de sécurité et santé des travailleurs.
- **Définir la stratégie** de l'entreprise en collaboration avec l'employeur pour promouvoir la sécurité et la santé des travailleurs.
- **Surveiller les méthodes de travail** et les moyens mis en œuvre, évaluation et analyse des risques et les dispositions relatives aux prescriptions des accidents.
- Accomplir des visites régulières de sécurité (**contrôler**).
- **Gérer les registres de sécurité**, nommer les divers registres (jusqu'à dix registre d'après un participant).
- **Elaborer**, tenir à jour et communiquer les plans de sécurité et de santé, d'alerte, d'alarme, d'intervention et d'évacuation.
- Préparer, planifier, **organiser et diriger** les exercices d'évacuation.
- **Evaluer la situation** de l'entreprise ou de l'établissement en matière de Sécurité et Santé au travail.
- **Informé et former** le personnel.
- **Gérer les situations de crise**, par exemple lors d'accident de travail, ou sinistre.
- **Entretenir les relations avec les organismes extérieurs**, entre autre avec l'Inspection du Travail et des Mines (ITM), l'Assurances Accident (AAA), les organismes de contrôles, les services de la Santé au travail et avec les autres autorités de contrôle en matière de sécurité et santé (environnement, traitement des déchets etc.), ainsi que les organismes de secours et d'incendie.
- **La fonction du travailleur désigné est d'assister et de conseiller l'employeur qui reste le responsable de la sécurité et de la santé au travail.**

QUELLES SONT LES QUALITÉS DU TRAVAILLEUR DÉSIGNÉ :

- être à l'écoute du monde professionnel, du salarié au PDG.
- avoir un esprit de synthèse pour analyser les risques de la sécurité et proposer des solutions.
- savoir négocier d'une manière positive avec toutes les parties en restant impartial.
- être persuasif et psychologue pour mettre en œuvre les mesures de sécurité, instruire et former les responsables et les salariés.

Par définition, le Travailleur désigné est *un sage qui aime les échanges de dialogues positifs*.

La mission du Travailleur désigné a **un rôle sociétal** très important, le but du résultat étant *gagnant/gagnant* pour toutes les parties:

- **pour le salarié** qui apprécie que l'on s'occupe de la sécurité, de la santé de sa personne et son confort au travail (valorisation du salarié).
- **pour l'employeur** qui a des retours du personnel à tous les niveaux via le Travailleur désigné, la mission bien penser du Travailleur désigné associé à tous les niveaux de la hiérarchie peut *améliorer la rentabilité de la productivité et diminuer sensiblement l'absentéisme du personnel*.
- **pour la société** en générale qui aura un avenir plus valorisant et des perspectives positives, avec *des aspirations de mieux être et de mieux vivre*.

Les travailleurs désigné ont encore beaucoup de chemin à parcourir et un bel avenir devant eux, si on leurs donnent les moyens et la reconnaissance de leur direction hiérarchique.

Nous sommes persuadés que les Travailleurs désignés sont prêt à relever le défi.

LE MANAGEMENT DES RQUES DANS LA CONSTRUCTION



Frank Becherel
Directeur Général,
Tralux Construction

Tralux Construction exerce son savoir-faire depuis plus de 40 ans au Grand-Duché de Luxembourg. Fort de cette expérience, son Directeur Général, Monsieur Franck Becherel, revient avec nous sur la notion de risque dans le domaine de la construction.

Comment un entrepreneur aborde-t-il la question du risque ?

Par définition, un entrepreneur est quelqu'un qui va de l'avant et qui prend des risques. Cela s'explique par la complexité des projets que nous avons à mener. Les ouvrages que nous construisons sont tous des prototypes, chaque site et chaque environnement sont différents. Par conséquent, nous devons travailler avec un certain nombre d'incertitudes qui s'accroissent avec la durée des projets. Par ailleurs, un projet de construction rassemble de nombreux acteurs faisant tous valoir leur propre vision, voire des objectifs divergents ou contradictoires. Vous ne pouvez pas vous engager dans une affaire en étant absolument certain de son déroulement. Cet environnement nous oblige à avoir une culture du risque, c'est-à-dire d'être en alerte permanente et ce à chaque étape des projets. Il est important d'être conscient des risques que vous prenez et de savoir jusqu'où vous êtes prêt à aller.

Comment parvenez-vous à faire émerger cette prise de conscience chez Tralux ?

L'an passé nous avons effectué un travail plus approfondi d'identification et d'analyse dans le cadre d'une gestion intégrée. L'idée était balayer large, sur l'ensemble de l'entreprise et de nos processus, et d'intégrer des risques moins évidents à identifier au premier abord. En effet, on pense a priori facilement aux dangers quotidiens que l'on rencontre sur les chantiers, sur lesquels on ne tolèrera aucune prise de risque. On peut aussi penser aux risques liés à l'exécution directe du chantier qui pourraient influencer négativement le respect d'un délai ou l'atteinte d'un niveau de qualité. Mais nous voulions voir plus loin et intégrer les risques qui touchent de façon plus générale l'ensemble de l'entreprise comme les risques d'image, de sécurité de l'information ou encore de fraude. Pour cela, chaque responsable a été accompagné pour lister les risques de son processus. Ensuite en suivant les méthodes usuelles d'analyse des risques nous les avons cotés pour faire émerger lesquels étaient les plus importants. Nous avons aussi défini quels étaient les niveaux de tolérance qui nous correspondaient. Le résultat a été assez riche et nous a permis d'élargir le champ de notre perception pour mettre en place de nouvelles actions.

Quelles conclusions avez-vous tiré de ce travail ?

Cette démarche nous a d'abord de nous assurer que notre système d'amélioration continue nous permet de couvrir une large palette de risques et nous offre le cadre nécessaire pour les gérer. Nous avons aussi conclu qu'il fallait poursuivre notre pédagogie dans la prise de conscience des risques. C'est pourquoi nous avons initié, déjà depuis quelques mois, une démarche que l'on dénomme CAPS (Compagnon Acteur de la Prévention et de la Sécurité), où nous demandons à chaque compagnon d'effectuer à tour de rôle un contrôle sécurité et environnement sur l'ensemble de son chantier. Le but est de le sensibiliser aux situations dangereuses auxquelles les équipes sont confrontées et de l'inviter à en faire sa propre évaluation. Les situations à risques doivent être corrigées avec l'encadrement du chantier. A terme cela doit nous permettre, en combinaison avec d'autres actions, de mieux maîtriser la sécurité sur chantier. Cela n'est qu'un exemple, mais de façon générale on peut dire que toutes les actions d'amélioration que nous entreprenons nous permettent de maîtriser des risques, qu'ils soient négatifs ou positifs.

TRALUX a été récompensé
du Prix Luxembourgeois
de la Qualité
et de l'Excellence 2015
dans la catégorie
GRANDES ENTREPRISES



156, route de Luxembourg
L-3254 BETTEMBOURG
Tél. : +352 52 36 80-1
www.tralux.lu



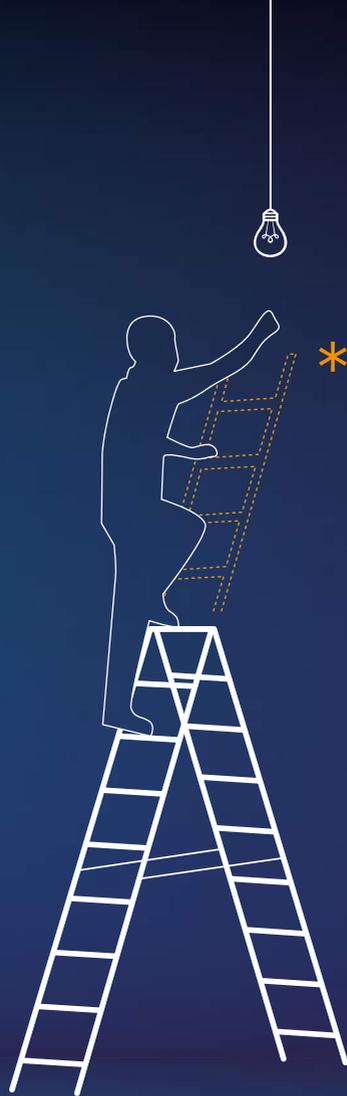
PRIX LUXEMBOURGEOIS
DE LA QUALITÉ ET DE
L'EXCELLENCE

LAUREAT

2015

Nous remercions
tous les compagnons
et l'encadrement
pour leur investissement,
leur goût du challenge
et du travail bien fait.





** vous avez une idée à concrétiser ?
nous avons les conseillers pour vous aider !*

L'Espace Entreprises de la Chambre de Commerce est le point de contact pour les créateurs, dirigeants établis ou repreneurs d'entreprise souhaitant développer une activité commerciale, industrielle ou libérale au Grand-Duché de Luxembourg. Il assiste et conseille gratuitement les entrepreneurs dans leurs différentes démarches et propose une large gamme de services d'accompagnement et d'outils de financement. L'accueil en entretien personnalisé se fait sur rendez-vous.



Votre partenaire pour la réussite

ESPACE  ENTREPRISES



Chambre de Commerce
7, rue Alcide de Gasperi // Luxembourg-Kirchberg
+352 42 39 39 - 330 // entreprises@cc.lu // www.cc.lu
Du lundi au vendredi : 8h30 - 17h00 (sur rendez-vous)



DISTINCTION MILIEU NOVATEUR

Accompagner, reconnaître et valoriser l'innovation

97

PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE

106

PRÉSENTATION DES LAURÉATS 2015

107

HISTORIQUE DES LAURÉATS

117

PRÉSENTATION DES CERCLES DES BONNES PRATIQUES

121

Avec **BAMBOO**, vous avez tout !



+



+



www.post.lu • 8002 8004



DISTINCTION MILIEU NOVATEUR

ACCOMPAGNER, RECONNAÎTRE ET VALORISER L'INNOVATION



Cyrille Ernst
Conseiller à la qualité, Conseil québécois d'agrément
 cyrille.ernst@cqaqualite.ca



INTRODUCTION

Pourquoi l'innovation prend-elle une place aussi majeure dans les enjeux économiques auxquels notre société actuelle doit faire face ? Parce qu'elle fait référence, entre autres, à la remise en question des pratiques, à la mise en place de processus créatifs et nouveaux, le tout dans un souci de gain en efficacité, de performance et de création de valeur. Ceci dit, toutes les organisations n'ont pas vocation à créer de l'innovation. On ne fait pas non plus de l'innovation pour le plaisir, mais bien souvent parce c'est un incontournable à la pérennité et au développement des activités.

Bien évidemment, le domaine de la santé et des services sociaux n'échappe pas à ces défis, notamment dans un contexte économique qui exige des organisations publiques une quête permanente d'un fragile équilibre entre « faire mieux (parfois plus!) avec moins ». Bien souvent, c'est dans cette tension, entre deux pôles qui s'opposent et se confrontent (augmentation des besoins et diminution des ressources), que la capacité organisationnelle d'innovation peut se révéler. Bien assumée, encadrée, reconnue et valorisée dans un système qualité intégré, cette capacité peut faire une différence, car il est désormais acquis que, bien gérées, les pratiques novatrices ajoutent de la valeur, tant sur le plan de la qualité, de la sécurité des soins et des services, de la performance administrative (efficacité et mobilisation), que sur le plan de l'expérience vécue par les usagers.

CHAPITRE 1 - LE CONSEIL QUÉBÉCOIS D'AGRÈMENT

Depuis près de 20 ans, le Conseil québécois d'agrément (CQA) met à disposition son expertise et son dynamisme afin de reconnaître publiquement les efforts et les acquis reliés à la qualité des organisations du réseau de la santé et des services sociaux du Québec. À ce titre, la mission du CQA s'organise autour de quatre principaux volets :

- Certifier publiquement que les exigences de qualité circonscrites par chacun des programmes qualité du CQA sont satisfaites;
- Soutenir les organisations dans leur démarche d'amélioration continue de la qualité des services offerts à la clientèle;
- Développer et maintenir un cadre normatif rigoureux;
- Contribuer à la réalisation d'approches complémentaires reliées à la qualité des services.

Le dernier volet tend notamment à reconnaître et promouvoir le savoir-faire et les initiatives des organisations en matière d'innovation en offrant un programme bien spécifique : **Milieu novateur**.

CHAPITRE 2 - L'INNOVATION ET LE CQA

On associe bien souvent l'innovation aux avancées technologiques, domaine réservé à l'industrie de pointe, à la recherche ou encore à celui des « *start-ups* ». Et pourtant, dans bien des cas, l'innovation consiste simplement à améliorer un produit, un service, en partant d'une idée voire d'une situation problématique. On comprend dès lors que le lien qui unit l'amélioration continue et l'innovation est étroit. En outre, les contraintes économiques et concurrentielles des organisations, associées aux besoins croissants des clients, exigent que l'on remette quotidiennement en question nos pratiques pour s'adapter, survivre, mais aussi exceller.

La complexité de l'innovation n'est pas tant dans la nouveauté en elle-même que dans le maintien des conditions qui la créent, la soutiennent, l'implantent et la valorisent, de manière continue.

Au Québec, le CQA est reconnu pour accompagner les organisations du réseau de la santé et des services sociaux dans l'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des services, en fonction de normes d'excellence qui renvoient aux meilleures pratiques en vigueur. En tant qu'organisme d'agrément, le CQA s'est attaché, dès la création de son cadre normatif, à porter une attention particulière au processus portant sur la gestion de l'innovation, et ce, dans une logique d'excellence. De fait, pour les organisations désireuses d'aller plus loin dans l'implantation d'une culture de l'innovation, la CQA propose un programme dont la finalité est l'obtention de la distinction **Milieu novateur**.

CHAPITRE 3 - QU'EST-CE QUE LA DISTINCTION MILIEU NOVATEUR ?

Les différentes recherches menées par le CQA sur le thème de l'innovation ont permis de formuler une définition sur laquelle s'est appuyé le développement du programme Milieu novateur.

L'innovation est une idée, une pratique, un comportement, un processus organisationnel nouveau pour le secteur de service, qui vient créer de la valeur pour les clients internes et externes en optimisant l'utilisation des ressources disponibles. Elle doit être mesurable dans son succès et transférable.

Pour ne pas être le fruit du hasard, l'innovation doit rassembler les conditions gagnantes sur lesquelles va s'appuyer le processus d'innovation, une routine quotidienne qui intègre la nécessité de « penser autrement ». C'est ce que nous appelons « la culture de l'innovation ».

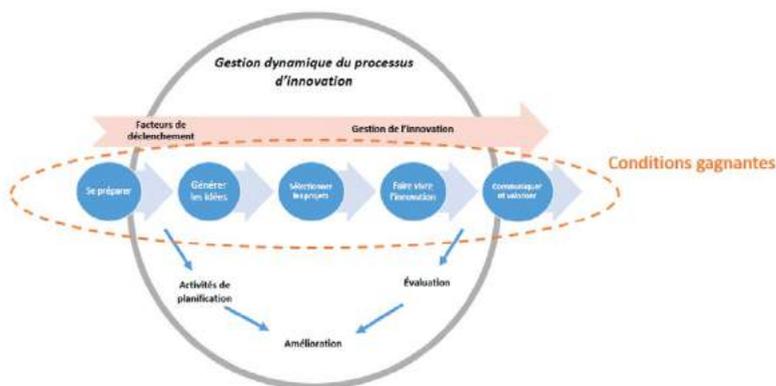


Figure 1 - La gestion dynamique de l'innovation.

Pour le CQA, **Milieu novateur** est un programme de distinction qui témoigne du fait qu'une organisation a mis en place cette culture et les conditions lui permettent de gérer ses processus d'innovation, dans une logique de développement organisationnel, d'efficacité et d'amélioration continue.

Conçu en deux volets, le programme **Milieu novateur** vient tout d'abord évaluer le niveau de présence d'une culture de l'innovation dans l'organisation afin de reconnaître, dans un deuxième temps, la mise en place de projets innovants. Pour ce faire, le CQA met à disposition de ses membres deux outils diagnostics bâtis sur la mesure de différentes variables associées à la gestion dynamique du processus d'innovation. Une fois remise, cette distinction est valable pour une durée de quatre ans.

La démarche d'auto-évaluation Milieu novateur

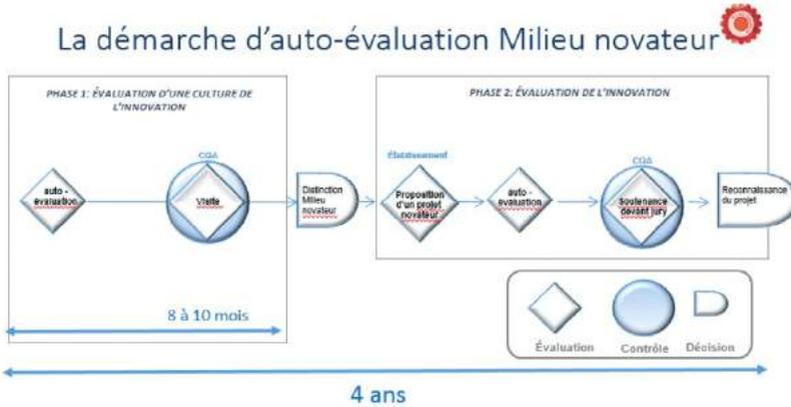


Figure 2 - La démarche d'auto-évaluation Milieu novateur.

CHAPITRE 4 - POURQUOI LA DISTINCTION MILIEU NOVATEUR ?

Le programme **Milieu novateur** reconnaît publiquement et valorise les projets novateurs menés au sein des organisations. Ainsi, dans un contexte de forte concurrence, cette distinction vise à se démarquer, tout en stimulant les initiatives en faveur de l'innovation.

Malgré ces perspectives attendues, le programme **Milieu novateur** s'appuie sur des constats encore trop récurrents. En effet, il n'est pas rare de constater une utilisation sous-optimale des indicateurs, de la formation ou bien même des compétences en interne. À cela s'ajoute les difficultés de pouvoir impliquer les usagers et leurs proches dans les projets innovants, sans compter le manque d'intégration qui ne permet pas aux idées ou pratiques innovantes d'être diffusées et reproduites à plus grande échelle, ce qui est souvent gage de frustration.

Dès lors, pour contrer ces obstacles, les organisations doivent compter sur un engagement fort de leurs dirigeants, sur la mobilisation des équipes envers une vision partagée, sur la participation et le partenariat des usagers, mais aussi sur les conditions nécessaires au partage des idées, tant en interne qu'à l'externe, car l'innovation n'a d'intérêt que si elle est transférable!

Ainsi, par le biais de sa méthodologie, le programme **Milieu novateur** doit permettre à ses membres d'évaluer *l'engagement, la collaboration, le penser et agir autrement, l'adhésion, la mesure, la nouveauté, la création de valeur, l'efficacité, et la transférabilité* qui sont tout autant de variables requises pour l'implantation d'une culture favorisant l'émergence de projets innovants.

CHAPITRE 5 - LES FINALITÉS DE LA DISTINCTION MILIEU NOVATEUR

Dans un environnement où la performance devient la norme, les organisations doivent exceller pour s'adapter, se développer ou survivre. Dans cette perspective, le programme Milieu novateur accompagne ses membres à travers une méthodologie simple et conviviale, leur permettant d'évaluer l'ensemble des processus reliés à l'innovation. Au-delà de la reconnaissance publique, Milieu novateur tend à apporter une dimension apprenante qui va bien plus loin que l'amélioration continue. Ainsi, la méthode du programme Milieu novateur vise à ce que les différentes étapes du processus d'innovation créent des connaissances susceptibles de générer d'autres idées ou projets. Finalement, il ne s'agit pas simplement de mener des projets à terme, mais de bâtir des compétences spécifiques tout en favorisant et en soutenant les conditions pour conduire les prochains de façon encore plus performants.

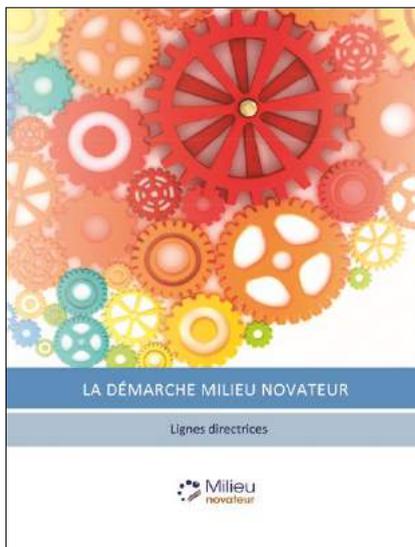


Figure 3 - « La démarche Milieu novateur – Lignes directrices ».

Pour tout complément d'information, nous vous invitons à venir visiter notre site internet <http://cqaqualite.ca/fr/milieu-novateur>

CHAPITRE 6 - L'EXPÉRIENCE VÉCUE PAR TRICENTENAIRE



Tricentenaire
a.s.b.l. reconnue d'utilité publique

Christophe Lesuisse

Directeur Général, Tricentenaire asbl
christophe.lesuisse@tricentenaire.lu

Jean-Claude Biver

Responsable Qualité-Sécurité-Environnement,
Tricentenaire asbl
jean-claude.biver@tricentenaire.lu

Déjà en 1978, lors de la création de l'association, les membres fondateurs du Tricentenaire ont eu un esprit innovateur. Sous l'impulsion du Doyen Jean HEINISCH, l'Archevêché (à l'époque l'Évêché) de Luxembourg, rejoint par les Congrégations, quelques familles de personnes en situation de handicap et plusieurs prêtres, mènent une réflexion sur l'objet de la commémoration du 300^e anniversaire de Notre-Dame de Luxembourg. Après avoir envisagé d'ériger une statue ou un monument, la création d'une œuvre sociale concrète est retenue. La définition de la population-cible s'arrête sur les personnes en situation de handicap. Pour la première fois au Grand-Duché de Luxembourg, et bien avant les pays limitrophes, un foyer d'aide aux familles sous forme d'accueils temporaires pour personnes en situation de handicap est alors ouvert. 22 lits d'accueil « de répit » sont mis à disposition des familles de tout le pays.

La philosophie de travail encourage les collaborateurs du Tricentenaire entre autres à être à l'écoute des besoins, des attentes et désirs de la personne en situation de handicap, de sa famille ou de son entourage; de s'adapter et/ou d'innover pour répondre aux nouvelles demandes; de s'imposer une remise en question et un contrôle continu de la qualité des services proposés; d'être actif et de s'engager dans le paysage social du pays et de mettre en place des synergies avec d'autres associations nationales et internationales.

Le projet associatif du Tricentenaire souligne l'importance de l'innovation face aux nouvelles demandes des usagers et de leurs familles; ainsi que face aux attentes des collaborateurs.

Pour faire face aux défis actuels, l'innovation est devenue un des piliers importants dans le secteur social et c'est ainsi que le Tricentenaire a décidé en 2014 de s'engager dans la démarche de la distinction « Milieu novateur ». Les objectifs de cet engagement étaient entre autres, la mobilisation de l'ensemble du personnel dans sa contribution à l'amélioration des services; l'identification comme une référence pour les autres organisations et les partenaires; la reconnaissance de l'engagement « qualité » de la direction; l'impact positif dans toute l'organisation, auprès de la clientèle et de la population; le développement de nouvelles stratégies et (oser) penser autrement.

La phase 1 de la distinction « Milieu novateur » consistait en une évaluation globale de la gestion de l'organisation en lien avec le processus d'innovation. Cette phase de l'auto-évaluation a donné l'opportunité de faire ensemble des réflexions sur les déroulements des processus internes, les « clients » internes et externes et les projets liés à l'amélioration de la qualité de vie des usagers, de leurs familles et de leur entourage, et ceci en tenant compte des variables déterminées par le Conseil québécois d'agrément (S'engager ; Collaborer ; Penser autrement ; S'exposer ; Valoriser ; Adhérer ; Mesurer).

Après la transmission et l'acceptation du dossier, le Conseil québécois d'agrément a prévu la visite d'une équipe visiteuse pour clôturer la phase 1. L'équipe visiteuse est bien plus qu'une équipe qui visite les sites et rencontre les personnes. Les évaluateurs ont exprimé lors de la phase de la planification de la visite, le souhait (même l'exigence) de rencontrer toutes les parties prenantes. (Représentant des usagers, représentant des familles, représentant des bénévoles, collaborateurs, délégation du personnel, responsables des services, Comité de Direction ainsi que des représentants du Conseil d'Administration).

Lors des rencontres, ils ont mis les évalués à l'aise par leur professionnalisme, leur discrétion et leur rigueur et c'est ainsi que l'équipe des évaluateurs a incité tous les participants à faire des réflexions sur la démarche innovation.

Les évaluateurs ont constaté :

- une préoccupation constante, à travers l'ensemble, de la qualité de vie des usagers;
- une implication et un engagement passionnés et généreux de l'ensemble des collaborateurs, des managers et du conseil d'administration pour le bien-être des usagers;
- un climat organisationnel qui soutient l'implantation d'une culture de l'innovation;
- un leadership de l'équipe de direction et des coordinateurs qui stimule les équipes, les comités de résidents et leurs familles pour trouver des solutions créatives aux besoins émergents des usagers;
- une préoccupation constante, à travers l'ensemble des instances de l'organisation, de la qualité de vie des usagers;
- une implication et un engagement passionnés et généreux de l'ensemble des collaborateurs, des managers et du conseil d'administration pour le bien-être des usagers;
- un leadership de l'équipe de direction et des coordinateurs qui stimule les équipes, les comités de résidents et leurs familles pour trouver des solutions créatives aux besoins émergents des usagers;
- un climat organisationnel qui soutient l'implantation d'une culture de l'innovation.

Il est bien évident que des pistes d'améliorations ont été déterminées et vont être suivies à l'avenir lors du développement de projets innovants.

Le 16 novembre 2015, dans le cadre de la semaine de la qualité du MLQE (Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence), le Tricentenaire s'est vu remettre la distinction « Milieu novateur » par Madame Bracco, directrice de l'agrément et Milieu novateur du Conseil québécois d'agrément.

REMISE DE LA DISTINCTION « MILIEU NOVATEUR » LORS DE LA SEMAINE DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE LE 16 NOVEMBRE 2015



(de gauche à droite : Mme CAHEN, Ministre de la Famille et de l'Intégration – Mme BRACCO, Directrice de l'Agrément et Milieu Novateur, Québec – Christophe LESUISSE, Directeur Général du Tricentenaire – Mme RODESCH, vice-présidente du Tricentenaire)

Une distinction prestigieuse au Québec que le Tricentenaire s'est vu octroyer pour la 1^{re} fois au Luxembourg, la 2^e en Europe.

L'obtention d'une distinction, d'une certification, d'un label est toujours issue de la collaboration et le l'engagement de tous. C'est ainsi que l'ensemble des collaborateurs et des bénévoles se sont vus remettre une boîte de chocolats issus de l'atelier du Tricentenaire avec une banderole qui fêtait cette réussite partagée.



Chocolats issus de l'atelier du Tricentenaire avec une banderole de félicitation « Milieu Novateur »

Les conclusions des évaluations ont relevé que « innover », c'est transposer une idée, une pratique, un comportement ou un processus organisationnel nouveau pour le secteur, pour créer ainsi une valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes, tout en optimisant les ressources disponibles.

La deuxième partie de la démarche consistera à présenter tout un ou plusieurs projets sous l'ensemble des angles de l'innovation.

Le responsable QSE qui a présenté les résultats de la phase 1 dans les réunions d'équipes pluridisciplinaires a fait émerger l'enthousiasme d'aller plus loin, ensemble, dans **la phase 2**, sous forme d'un appel à projets innovants.

Les projets seront présentés sous forme de 4 posters reprenant les étapes clefs du Cycle Qualité : Service attendu, service voulu, service réalisé et service ressenti.

Un jury composé de personnalités externes (partenaires, MLQE, Ministère...) distribuera 50% des votes aux différents projets proposés.

Lors d'une soirée « **Milieu novateur** », les 50 % des autres voix seront attribués par les participants présents.

Les parties prenantes (familles, usagers, partenaires, collaborateurs et bénévoles...) participeront à une future sélection de ce qui sera présenté devant les experts du CQA au plus tard en 2019.



PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE

EDITION 2016

APPEL À CANDIDATURE

Le Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence est organisé chaque année par le Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence et est unique en son genre au Luxembourg.

Il se distingue clairement des multiples prix existants car en effet, il récompense la performance d'une organisation en la matière, l'excellence.

LA QUALITÉ PORTE UN NOM.

EN 2016 PEUT-ÊTRE LE VÔTRE.

3 RAISONS D'ÊTRE CANDIDAT :

- Obtenir un avantage commercial par rapport à vos concurrents.
- Identifier les axes d'amélioration de votre organisation.
- Motiver vos collaborateurs autour d'un projet commun.

INFORMATIONS :

Pour obtenir l'information complète sur le processus d'évaluation des candidats, veuillez contacter le Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence. www.mlqe.lu
Il s'agit d'une initiative soutenue par le Ministère de l'Économie.

Contactez le MLQE · Tél. : 26 65 48 75 · e-mail : info@mlqe.lu · web : www.mlqe.lu



Avec le soutien du Ministère de l'Économie :



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de l'Économie



et en partenariat avec :



PRÉSENTATION DES LAURÉATS DU PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE 2015

3 LAURÉATS

Soutenu par le Ministère de l'Économie, le Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence a été décerné, en présence de Monsieur Henry Grethen, membre de la Cour des comptes européenne et ancien Ministre de l'Économie, lors de la soirée de gala au siège de la BIL, le 20 novembre 2015.

Les entreprises et organismes de tous secteurs ont été nombreux à participer à ce concours unique en son genre. En 2015, 3 Prix, 2 Mentions et un Prix étudiant ont été attribués suivant un processus neutre, mené par des évaluateurs formés et dans un cadre dépourvu de tout conflit d'intérêt.

Les lauréats ont été sélectionnés sur base de leurs résultats positifs et en amélioration continue.

Les lauréats du Prix sont :

- **Tralux Construction** pour la catégorie grandes entreprises
- **ALD Automotive Luxembourg** pour la catégorie petites et moyennes entreprises,
- **Integrated Biobank of Luxembourg (IBBL)** pour la catégorie petites entreprises

La mention « sur la voie de l'excellence » revient à la **Crèche les p'tits bouchons**, catégorie petites entreprises, et au **CIPA Résidence Op des Waassertrap**, catégorie petites et moyennes entreprises.

Pour la deuxième fois a été décerné le prix étudiant « Le coup de cœur du MLQE » qui récompense **Elsa DoCarmo** pour son projet « Innover dans les institutions de soins par une prise en charge sécurisée – création de lits Kangourou ». Le prix étudiant est sponsorisé par Autopolis.

Le Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence est un gage de confiance envers les lauréats ainsi que la reconnaissance de leur performance. Cette récompense offre une belle notoriété auprès de leurs clients et partenaires ainsi que sur la place économique luxembourgeoise.

Nous profitons de la dynamique des lauréats 2015 pour inviter les sociétés à participer au Prix 2016,... Les inscriptions sont encore ouvertes.

CATÉGORIE GRANDES ENTREPRISES

TRALUX CONSTRUCTION



PRÉSENTATION :

Depuis le jour de son implantation au Grand-Duché en 1975, Tralux s'est développée dans une optique citoyenne de longévité. Connue et reconnue pour ses valeurs et son sens de l'excellence et de la qualité, l'entreprise s'inscrit dans le paysage luxembourgeois comme un partenaire privilégié des projets d'envergure du Grand-Duché, autant dans le Bâtiment que dans les Travaux Publics ou les Services.

Conciliant tradition et modernité, Tralux mobilise en permanence ses ressources aux côtés des maîtres d'ouvrage, des architectes et des bureaux d'études pour construire des projets ambitieux selon les règles de l'art tout en encourageant l'innovation. Le respect des délais, l'application des standards de qualité les plus élevés et la satisfaction de nos clients constituent les priorités au quotidien de l'ensemble des équipes.

Ouvrages fonctionnels, résidentiel, réseaux ferroviaires, routes, ponts, tunnels et terrassements-VRD, Tralux est un acteur majeur des projets publics ou privés. S'appuyant sur son sens du service, l'entreprise développe également des projets de construction intégrés, depuis la conception jusqu'à l'exploitation, dans une logique de développement immobilier ou de partenariats public privé.

Compétences, expertises et moyens matériels sont chaque jour mis en œuvre pour réaliser les ouvrages les plus complexes.

Dans un environnement à forte concurrence, l'entreprise fait valoir comme un tout indissociable sa compétitivité et la qualité de ses ouvrages. Dans ce cadre, la recherche de la performance et de l'amélioration continue est présente dans chacun de ses process. Une approche participative permet à tous, clients, partenaires et collaborateurs de contribuer activement au développement permanent des meilleures solutions.

L'engagement proactif dans l'obtention des certifications permet à l'entreprise de disposer des meilleures méthodes de travail. Certifiée ISO 9001 (Qualité), ISO 14 001 (Environnement), OHSAS 18 001 (Sécurité-Santé), labellisée Entreprise Socialement Responsable (INDR), les référentiels contribuent à développer et entretenir une vision totalement partagée.

Chaque jour, 350 collaborateurs font vivre les chantiers au cœur du pays. Nos collaborateurs sont la principale richesse de notre entreprise, tant par leurs qualités personnelles que par leur capacité à travailler ensemble. Développant une politique sécurité exigeante, l'entreprise est attentive aux conditions de travail de ses équipes. Moyens adaptés, formations, et sensibilisation au quotidien fondée sur le partage des bonnes pratiques sont les bases de sa politique de gestion des ressources humaines responsable ancrée dans ses valeurs.

L'engagement de l'entreprise et de ses collaborateurs auprès des associations telles que Caritas, MSF, Croix Rouge ou Défi Job, apporte un lien citoyen fondamental et consolide notre participation à la construction d'une société d'avenir responsable et humaine.

POINTS FORTS :

- La stratégie est clairement définie, structurée et portée par un leadership dynamique. Investissement de la direction dans la démarche qualité.
- Approche visionnaire visant la pérennité et l'adaptabilité de la structure au regard de l'évolution des besoins et des attentes des clients.
- Les valeurs de l'entreprise sont définies et partagées
- Une attention toute particulière est portée au bien du personnel

PLQE- Lauréat grandes entreprises: TRALUX CONSTRUCTION



Contact : TRALUX CONSTRUCTION · 156, route de Luxembourg , L-3254 Bettembourg
 Tél : +352 52 36 80 -1 · Fax : +352 52 36 83 · E-mail : contact@tralux.lu · www.tralux.lu

CATEGORIE PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES



ALD AUTOMOTIVE LUXEMBOURG



ALD Automotive

PRÉSENTATION :

ALD Automotive Luxembourg est une société de services en leasing opérationnel et gestion de parcs automobiles, filiale du groupe Société Générale.

La société se profile comme le partenaire pour l'accompagnement durable de ses clients : Qualité et innovation sont nos maîtres mots pour concilier la demande de mobilité des entreprises, dirigée par une recherche de rentabilité et le maintien d'une politique RH motivante dans un respect de l'environnement.

ALD Automotive Luxembourg est présente depuis 30 ans à Luxembourg. Avec près de 30% de part de marché, elle est le leader du leasing opérationnel au Grand-Duché depuis 2007. ALD Automotive Luxembourg détient actuellement un parc roulant de près de 10 500 véhicules en flotte loués à environ 1900 clients.

L'ACTIVITÉ D'ALD AUTOMOTIVE SE DÉCLINE EN 3 MÉTIERS :

- La location longue durée ou leasing opérationnel
- La location court et moyen terme
- Revente des véhicules d'occasion (fin de contrat de leasing)

LES PRINCIPAUX SERVICES D'ALD AUTOMOTIVE

Consultance :

fleet management, TCO, fleet audit...

easyDriving :

Plate-forme entièrement dédiée aux questions des fleet managers et des conducteurs leasing. 10 ans d'existence!

ALD bluefleet :

Programme d'accompagnement destiné à réduire l'impact écologique de votre flotte.

ALD matrix :

pour la flexibilité et pour une prévisibilité totale en matière de coûts.

Total Outsourcing :

ALD Automotive s'occupe gère tous les aspects inhérents à la gestion de flotte.

Le contrat de restitution :

pour plus de transparence et éviter les mauvaises surprises en fin de contrat.

LA QUALITÉ POUR ALD AUTOMOTIVE LUXEMBOURG

De part son activité, ALD Automotive place la qualité au centre de ces préoccupations et intègre dans sa culture d'entreprise les priorités et les besoins de l'ensemble de ses partenaires : clients et fournisseurs. C'est pourquoi ALD Automotive optimise en permanence les outils favorisant leur écoute et leur gestion. Il en résulte un Système de Management de la Qualité vivant, dont la valeur ajoutée pour le client reste une prérogative majeure.

ALD Automotive Luxembourg est par ailleurs certifiée ISO 9001-2008, membre de la FLLV (Fédération Luxembourgeoise des Loueurs de Véhicules hébergée auprès de la CLC), labellisée ESR (Entreprise socialement responsable) et membre de l'IMS (Inspiring More Sustainability)

L'INNOVATION POUR ALD AUTOMOTIVE LUXEMBOURG

Le rôle donné à l'innovation est prépondérant pour ALD Automotive afin d'une part de préparer l'entreprise aux défis de demain et d'autre part de demeurer le partenaire de référence sur le marché pour répondre aux besoins changeants de ses clients.

Preuve de son implication dans l'innovation ALD Luxembourg est nommé laboratoire d'essai de solutions de nouvelle mobilité, ALD switch en étant la première étape.

ALD AUTOMOTIVE INTERNATIONAL

ALD Automotive est la ligne métier location longue durée et gestion de parcs automobiles du groupe Société Générale. ALD Automotive est une société de référence sur le marché de la gestion de parcs automobile au niveau international :

- Une présence dans 40 pays
- 4.500 collaborateurs
- un parc géré de plus de 1.107.376 véhicules (au 31 décembre 2014)

POINTS FORTS :

- La qualité et l'innovation sont des éléments clefs de la culture d'ALD et ont une forte orientation clients
- Entreprise est très active dans les domaines de la RSE
- Système de management de proximité reposant sur des valeurs humaines.
- ALD Luxembourg est une preuve que la continuité de l'équipe de management peut être corrélée à l'innovation et au renouvellement.

PLQE- Lauréat Petites et moyennes entreprises: ALD AUTOMOTIVE



Contact : ALD LUXEMBOURG · 270 Route d'Arlon · L-8010 STRASSEN
 Tél : +352 31 05 36 - 1 · Fax : +352 31 75 38 · www.aldautomotive.lu

Contacts presse :

Aurélien BAUWENS · Tél : +352 31 05 36 - 23 · E-mail: aurelie.bauwens@aldautomotive.com
 Locilia RAMOS · Tél : +352 31 05 36 - 62 · E-mail: locilia.ramos@aldautomotive.com

CATEGORIE PETITES ENTREPRISES

IBBL (INTEGRATED BIOBANK OF LUXEMBOURG)



PRÉSENTATION :

L'Institut IBBL (Integrated Biobank of Luxembourg) est une biobanque qui soutient la recherche biomédicale pour le bénéfice des patients. La mission d'IBBL est de mettre à la disposition des chercheurs des échantillons biologiques de haute qualité et leurs données associées, de favoriser l'excellence scientifique et les

partenariats, et de soutenir une recherche qui traduit les découvertes scientifiques en nouvelles solutions de santé. IBBL est une infrastructure de recherche intégrée, conforme aux normes de qualité internationales, offrant des services de collecte, de traitement, d'analyse et de stockage d'échantillons biologiques et de leurs données associées. En outre, IBBL effectue de la recherche pré-analytique pour optimiser le traitement des échantillons biologiques et certifier leur qualité.

LES LABELS DE QUALITÉ

En 2014, IBBL a reçu deux certificats de qualité : ISO 9001 (gestion de la qualité générale) et NF S96-900 (qualité des centres de ressources biologiques). IBBL est aussi une des seules biobanques au monde qui est conforme à ISO 17025, la norme internationale concernant la compétence des laboratoires d'étalonnages et d'essais, et attend les résultats de l'audit d'accréditation selon cette norme pour la fin de cette année.

LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

Depuis la création de la biobanque en 2008, la qualité est au centre des préoccupations d'IBBL. Le système de management de la qualité a été développé en parallèle aux activités de la biobanque. En validant et en normalisant tous les processus qui peuvent affecter la qualité des échantillons biologiques, la biobanque s'assure que les chercheurs reçoivent des échantillons de qualité et qui sont adaptés à leurs besoins. Ceci permet à la fois à la biobanque et aux chercheurs, de travailler plus efficacement tout en optimisant leur temps et leurs budgets. En outre, les donneurs savent ainsi que le plus grand soin est accordé à leurs échantillons.

RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Le but principal du système de management de la qualité est de garantir la qualité des services offerts par IBBL et de satisfaire au mieux les besoins et les attentes de ses clients. Le système a également permis à la direction de mettre en place des mécanismes qui favorisent la durabilité sociale et environnementale de la biobanque. En effet, IBBL vise à être éco-énergétique, à protéger l'environnement, à établir une culture de partage des connaissances, à interagir avec la prochaine génération de chercheurs, à redistribuer le fruit de son travail à la collectivité et à promouvoir la diversité.

POINTS FORTS :

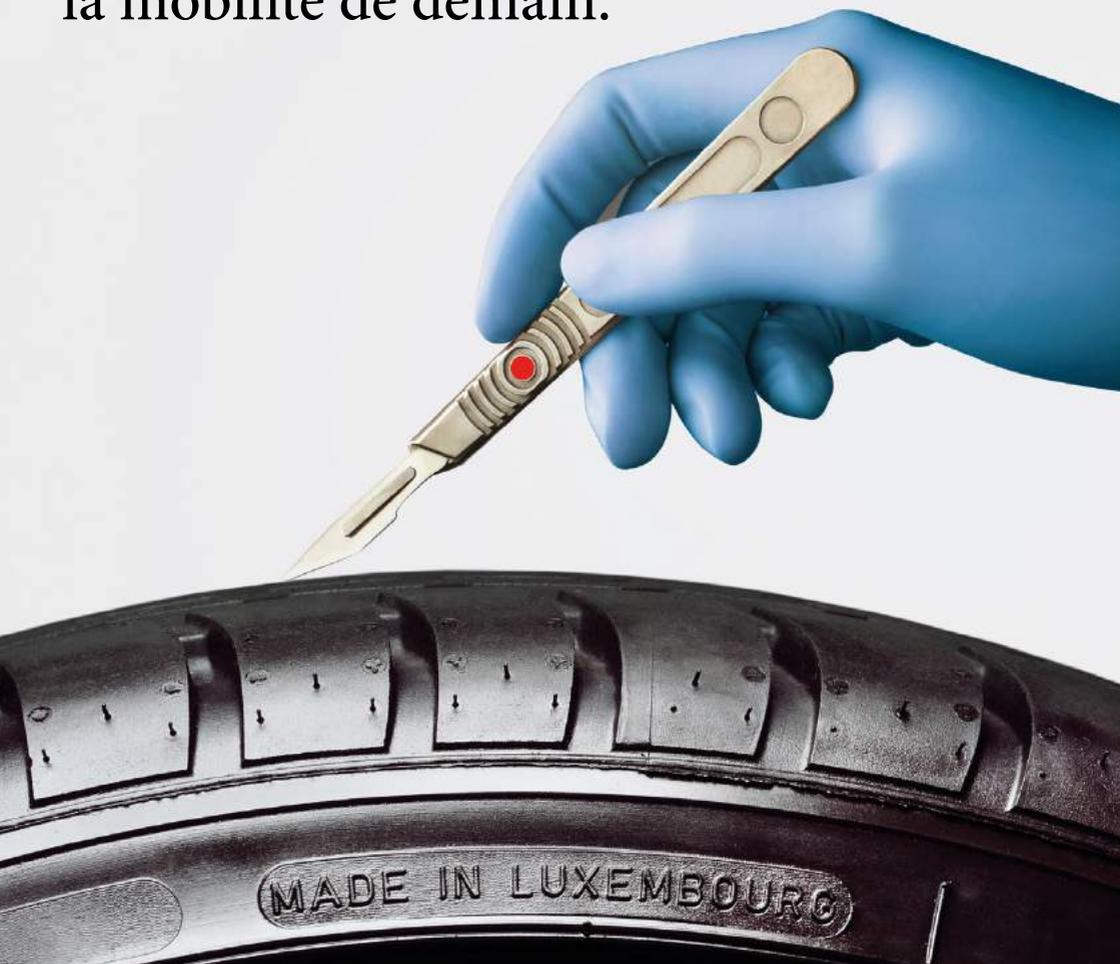
- Missions et vision de l'organisme communiquées et partagées, forte adhésion de l'ensemble du personnel
- Développement de nouveaux services à forte valeur ajoutée.
- Système de management de la qualité couvre l'ensemble de l'organisation, véritable outil de management.
- Volonté de minimiser son impact environnemental.

PLQE- Lauréat petites entreprises: IBBL



Contact : IBBL (Integrated BioBank of Luxembourg)
 6, rue Nicolas Ernest Barblé · L-1210 Luxembourg
 Tél: + 352 26 970 - 520 · Fax: +352 26 970 - 502 · E-mail: communications@ibbl.lu
 Site Institutionnel : www.ibbl.lu · Site Grand Public : www.biobank.lu

Nous sculptons avec précision, la mobilité de demain.



Être exigeant sur la qualité de nos services. Déterminer notre niveau de qualité. Être incisif sur les décisions qui mènent à demain. La mobilité, la technologie, les attentes de nos clients. Autant de sujets qui façonnent au quotidien notre entreprise. En favorisant l'excellence, ce n'est pas seulement une entreprise qui avance, c'est tout un pays qui avance. Ensemble nous sculptons avec précision la mobilité de demain au Luxembourg.



Autopolis Z.A. Bourmicht L-8070 Bertrange
Luxembourg / info@autopolis.lu / +352 43 96 96 25 00

Autopolis Nord 8 zone Artisanale et Commerciale
9085 Ettelbruck / +352 81 24 99

autopolis
DRIVEN BY EXCELLENCE

PRIX ETUDIANT 2015 « LE COUP DE CŒUR DU MLQE »

ELSA DO CARMO

Cadre soignant chef de service de l'unité de soins intensifs pédiatriques et néonataux,
Centre Hospitalier de Luxembourg
Master en Management de la qualité



Titre du projet :

La création de lits Kangourou au Centre Hospitalier de Luxembourg: innover dans les institutions de soins par une prise en charge sécurisée de qualité du nouveau-né fragile



PLQE- Prix étudiant 2015 : Elsa Do Carmo

Contact : docarmo.elsa@chl.lu



HISTORIQUE DES LAURÉATS DU PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE

2015 : 3 LAUREATS, 2 MENTIONS, 1 PRIX ETUDIANT

« PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE »

Tralux Construction - Catégorie grandes entreprises

ALD Automotive Luxembourg - Catégorie petites et moyennes entreprises

Integrated Biobank of Luxembourg (IBBL) - Catégorie grandes entreprises

« MENTION SUR LA VOIE DE L'EXCELLENCE »

Crèche les p'tits bouchons - Catégorie petites entreprises

CIPA Résidence Op des Waassertrap - Catégorie petites et moyennes entreprises

PRIX ETUDIANT « LE COUP DE CŒUR DU MLQE »

Elsa DoCarmo - « Innover dans les institutions de soins par une prise en charge sécurisée – création de lits Kangourou »



2014 : 3 LAUREATS, 1 MENTION, 1 ENCOURAGEMENT DU JURY & 1 PRIX ETUDIANT

« PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE »

UP Trace - Catégorie Petites entreprises

Administration de la Navigation Aérienne

Catégorie Petites et moyennes entreprises

Sales - Lentz Autocars - Catégorie grandes entreprises

« MENTION SUR LA VOIE DE L'EXCELLENCE »

Pharmacie Ginkgo - Catégorie Petites entreprises

PRIX ETUDIANT « Le coup de cœur du MLQE »

Tom Hermes - « Green Tire Kanban »

LES ENCOURAGEMENTS DU JURY

Boucherie Salaisons Marco Meyer s. à r. l. - Catégorie Petites entreprises

2013 : 3 LAUREATS & 3 MENTIONS

« PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE »

SPAD - Soins psychiatriques à domicile, Service du CHNP

Catégorie petits organismes d'utilité publique

Hôpital Intercommunal de Steinfort

Centre de Rééducation Gériatrique- Catégorie grands organismes d'utilité publique

Goodyear Innovation Center Luxembourg - Catégorie grandes entreprises

« MENTION SUR LA VOIE DE L'EXCELLENCE »

CSD Protect SA, membre de PROgroup GEIE - Catégorie petites entreprises

BGL BNP Paribas - Catégorie grandes entreprises

CDCL SA - Catégorie grandes entreprises

2012 : 3 LAUREATS & 3 MENTIONS

« PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ »

Muller & Wegener s.à.r.l. - Catégorie petites & moyennes entreprises

Société Générale Securities Services - Catégorie grandes entreprises

Doheem versuergt a.s.b.l., Croix Rouge - Catégorie grandes entreprises

« MENTION SUR LA VOIE DE L'EXCELLENCE »

BALLINIPITT Architectes urbanistes - Catégorie petites entreprises

Mediation S.A. - Catégorie petites & moyennes entreprise

Motorway Luxembourg S.A. - Catégorie grandes entreprises

2011 : 4 LAUREATS

Atelier Goeres Horlogerie

e-Business & Resilience Center

Avery Dennison

ANEFORÉ a.s.b.l.

2010 : 3 LAUREATS

Vectis PSF S.A.

Service de rééducation gériatrique de la ZithaKlinik

CBL S.A.

2009 : 3 LAUREATS

BPM-Lux un service de RT-Log S.A.

Coplaning s.à.r.l.

Centre de Transfusion Sanguine de la Croix-Rouge Luxembourgeoise

2008 : 4 LAUREATS

Streff s.à.r.l.

Laboratoire National de Santé

AXA Luxembourg

Sources Rosport S.A.

2007 : 3 LAUREATS

Centre Hospitalier Emile Mayrisch / Service Pharmacie

ARGEST S.A.

DHL EXPRESS (Luxembourg) S.A.

2006 : 1 LAUREATS

Cabinet du Dr Becker et Associés

2005 : 3 LAUREATS

Hôpital du Kirchberg - unité de psychiatrie des adultes et des adolescents

Secher Doheem (Service Télé-Alarme de Hellef Doheem)

Siemens S.A.

2004 : 2 LAUREATS

Group 4 Falck

Centre Emmanuel a.s.b.l.

EXECUTIVE LANE

PREMIUM LIMOUSINE SERVICES

UNE NOUVELLE DIMENSION POUR VOS DÉPLACEMENTS PERSONNALISÉS.

PRÉSENTATION DES CERCLES DES BONNES PRATIQUES



Entretien avec **Mme Laurence BECKER**
Vice-présidente du Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence

MLQE : EN QUOI LES CERCLES DE BONNES PRATIQUES CONTRIBUENT-ILS AU BON MANAGEMENT DES RISQUES ?

Les Cercles permettent aux membres d'identifier leurs risques, d'évaluer leurs perceptions, et d'encourager la mise en place d'actions de résolution, mitigation ou élimination des risques.

Plusieurs outils d'identification des risques existent et sont liés aux parties prenantes internes (salariés et leaders) et externes (clients, collectivité et environnement).

Cette méthodologie se retrouve dans nos **enquêtes de satisfaction** salariés, leaders et clients, et également dans l'enquête Collectivité dans la partie Gouvernance, développée en collaboration avec l'INDR.

Les séances de restitution des résultats permettent aux organisations de partager leurs bonnes pratiques et d'échanger des techniques efficaces et pertinentes de gestion de risques, applicables dans tous les secteurs.

MLQE : QUELLE VALEUR AJOUTÉE APPORTENT LES CERCLES DE BONNES PRATIQUES AUX PARTICIPANTS ?

Outre la réalisation des enquêtes de satisfaction, le partage anonyme et benchmarking des résultats, les échanges de bonnes pratiques entre membres, les restitutions personnalisées possibles

en entreprises, l'accès au réseau européen de bonnes pratiques de l'EFQM, la valeur ajoutée des Cercles pour les membres se mesure finalement par quelques chiffres :

- Un taux de satisfaction des participants à hauteur de 97.55%, en constante augmentation depuis leur création en 2010
- 8 membres qui, grâce aux CBP, ont amélioré leurs performances et obtenu le PLQE
- La fidélité des membres qui participent chaque année aux enquêtes, pour certains depuis 6 ans !

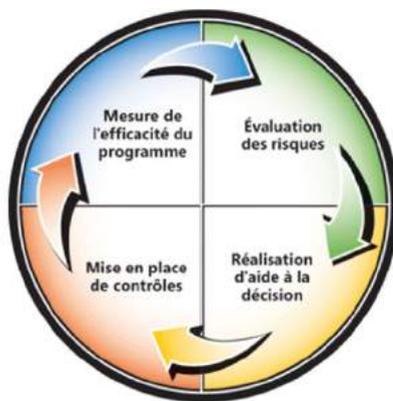
MLQE : C'EST LA 7^{ÈME} ÉDITION EN 2016 DES CBP. Y A-T-IL DES INNOVATIONS INTÉRESSANTES CETTE ANNÉE ?

Dans une démarche d'amélioration continue, les CBP continuent d'évoluer et d'innover. Grâce à la forte implication des participants, les CBP ont réalisé cette année :

- une refonte complète des enquêtes de satisfaction pour aboutir à des questionnaires plus courts, mieux présentés et avec de nouvelles questions pertinentes
- une disponibilité linguistique améliorée : questionnaires en langue française, allemande, anglaise et portugaise, selon les besoins.
- Une accessibilité accrue des enquêtes on-line grâce à la technologie mobile.

La participation aux CBP est également flexible et modulable en fonction des besoins des membres, selon qu'ils souhaitent participer aux enquêtes de satisfaction, au benchmarking et échanges de bonnes pratiques, et aux débriefings personnalisés en entreprise.

Pour tous renseignements complémentaires, merci de contacter le Secrétaire Général du MLQE, M. Roger Ianizzi.



LES CPB : UN OUTIL INNOVANT ESSENTIEL POUR AMÉLIORER VOS PERFORMANCES !



I. CONTACTS UTILES	125
II. MLQE - MEMBRES FONDATEURS ET ADHÉRENTS	134
III. FOURNISSEURS DE CONSEIL ET FORMATION EN QUALITÉ	139
IV. ORGANISMES ACCRÉDITÉS	146
V. ORGANISMES CERTIFIÉS	152



ENTREPRISE
SOCIALEMENT
RESPONSABLE



RSE : LES ENTREPRISES LUXEMBOURGEOISES S'ENGAGENT. **ET VOUS ?**

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) crée de la **valeur pour votre entreprise et pour la société**. Saisir l'opportunité d'une démarche RSE pour son entreprise, valoriser ses initiatives, améliorer ses performances, tout en bénéficiant d'un accompagnement jusqu'à l'obtention du label ESR. L'INDR vous guide dans l'adoption d'engagements responsables.

**Devenez acteur du changement et consultez gratuitement le
Guide ESR en ligne sur www.esr.lu**

ÉDUCATION ▶

Comprenez les bienfaits
de la RSE

ÉVALUATION ▶

Testez la responsabilité
de votre entreprise

ENGAGEMENT ▶

Affirmez votre
engagement RSE

LABELLISATION ESR

Confirmez votre responsabilité
et valorisez votre entreprise



Le Guide d'évaluation ESR a été développé en collaboration avec les principaux acteurs nationaux en matière de RSE, les experts agréés de l'INDR et les membres de l'UEL suivants :



I. CONTACTS UTILES

Institut Luxembourgeois de la
Normalisation, de l'Accréditation,
de la Sécurité et qualité des
produits et services

www.portail-qualite.lu

L'ILNAS propose les services suivants :

- **La normalisation (Organisme luxembourgeois de normalisation)**
 - L'élaboration de normes et autres documents normatifs nationaux
 - La participation gratuite aux comités techniques de normalisation aux échelles nationale, européenne et/ou internationale
 - La formation des délégués nationaux en normalisation
 - La consultation gratuite des normes via les stations de lecture installées au Luxembourg.
 - La vente de normes via l'ILNAS e-Shop

Contact : E-mail : normalisation@ilnas.etat.lu

Tél : (+352) 247 743 -40

- **La confiance numérique**
 - La surveillance des prestataires de services de confiance qualifiés (PSCQ)
 - La promotion des instruments susceptibles de garantir la compétence des PSCQ
 - L'étude et le suivi de projets nationaux relatifs au développement de la confiance numérique (Nouveaux schémas nationaux de surveillance ad hoc)
 - La gestion et la publication de la liste de confiance des PSCQ
 - Le suivi et la gestion au plan national de la plateforme européenne pluripartite sur la normalisation des TIC

Contact : E-mail : confiance-numerique@ilnas.etat.lu

Tél : (+352) 247 743 -50

- **La surveillance du marché**
 - La coordination nationale de la surveillance du marché au Luxembourg
 - La vérification de la conformité des produits mis sur le marché national
 - La réalisation d'essais techniques selon les normes harmonisées applicables
 - La sensibilisation des parties prenantes aux préoccupations de sécurité et qualité des produits
 - La gestion, au niveau national, du système d'alerte rapide de l'Union européenne (RAPEX) et du système d'aide à l'information (ICSMS)

Contact : E-mail : surveillance@ilnas.etat.lu

Tél : (+352) 247 743 -20



**OFFICE LUXEMBOURGEOIS
D'ACCREDITATION ET DE
SURVEILLANCE**

- **L'accréditation, la désignation des organismes notifiés et les bonnes pratiques de laboratoires (Office Luxembourgeois d'Accréditation et de Surveillance)**
 - L'évaluation de la compétence technique des Organismes d'Evaluation de la Conformité (OEC)
 - La désignation des organismes chargés d'évaluer la conformité des produits, prévue par la législation nationale transposant les dispositions législatives visant l'harmonisation au niveau de l'Union européenne
 - L'organisation des audits sur base des Bonnes Pratiques de Laboratoire

Contact : E-mail : olas@ilnas.etat.lu

Tél : (+352) 247 743 -60

- **La métrologie (Bureau Luxembourgeois de Métrologie)**
 - La vérification CE des instruments de pesage à fonctionnement non automatique
 - La vérification périodique des instruments de mesure réglementés en service dans le circuit économique
 - Le contrôle des produits en préemballages

Contact : E-mail : metrologie@ilnas.etat.lu

Tél : (+352) 33 55 07

- Le développement de l'infrastructure nationale de métrologie industrielle et scientifique et du système d'étalons nationaux
- La reconnaissance internationale des organismes et systèmes nationaux de métrologie
- La promotion de la métrologie et surveillance de l'application correcte du système international d'unités

Contact : E-mail : blm@ilnas.etat.lu

Tél. : (+352) 24 77 43 81

**Agence pour la
Normalisation et l'Economie
de la Connaissance**



Le groupement d'intérêt économique (GIE) Agence pour la Normalisation et l'Economie de la Connaissance accompagne l'ILNAS dans ses activités de promotion, sensibilisation, formation et recherche dans le domaine de la normalisation technique.

L'ANEC propose les services suivants :

- **Diffusion de l'information normative**
 - Abonnement à la newsletter mensuelle dédiée à la normalisation
 - Suivi des dernières actualités normatives via les pages ILNAS & ANEC Normalisation Luxembourg (Facebook et LinkedIn)
- **Diagnostic en normalisation**
 - Évaluation de la maturité normative d'une organisation
 - Proposition de services en adéquation avec les attentes exprimées
- **Formation continue en normalisation**
 - Catalogue de formation présentant 6 modules de sensibilisation pour acquérir les notions essentielles et 3 formations plus détaillées pour approfondir la matière
 - Cours gratuits et dispensés sur simple demande
 - Certificat universitaire « *Smart ICT for Business Innovation* »
- **Veille normative ciblée**
 - Veille sur une problématique donnée
 - Présentation des résultats
- **Analyse normative du secteur des TIC**
 - Réalisation d'une veille normative sélective
 - Rédaction d'un rapport d'analyse normative
 - Création de supports de sensibilisation et de formation
- **Recherche et normalisation**
 - Information des acteurs nationaux sur les appels à propositions renvoyant vers la normalisation technique
 - Activités de recherche dans le secteur des TIC

Contact : E-mail : anec@ilnas.etat.lu

Tél : (+352) 247 743 -70

Site Internet : www.portail-qualite.lu



Centre de Veille Technologique
et Normative

www.brevet.lu

ENTREPRENDRE AU LUXEMBOURG



de Guichet

de Guichet

www.guichet.public.lu

INNOVATION



Portail de l'innovation

www.innovation.public.lu

SANTÉ ET SÉCURITÉ

Association des Travailleurs
Désignés Luxembourg

www.atdl.lu

Inspection du travail et des mines

www.itm.lu

Association d'Assurance contre
les Accidents

www.aaa.lu

Association pour la Santé au
Travail du Secteur Financier

www.astf.lu

Association des Coordinateurs de Sécurité
et de Santé Luxembourg

www.acssl.lu

DÉVELOPPEMENT DURABLE ET RSE

INDR - Institut National pour le
Développement durable et la Responsabilité
sociale des entreprises

www.indr.lu

**Institut pour le Mouvement
Sociétal**

www.imslux.lu

**La Responsabilité Développement Durable
des Entreprises de Construction**

www.reddec.lu

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Cyberworld Awareness and Security Enhancement Services (CASES)

www.cases.lu

IT Service Management Forum

www.itsmf.lu

ENVIRONNEMENT

SuperDrecksKëscht fir Betriber

www.sdk.lu

**Luxembourg Institute of Science and
Technology**

www.list.lu

Emweltberodung Lëtzebuerg

www.ebl.lu

FORMATION

**Institut de Formation Sectoriel
du Bâtiment**

www.ifsb.lu

**Institut National pour le
développement de la Formation
Professionnelle Continue**

www.infpc.lu

**Portail de la Formation
professionnelle continue**

www.lifelong-learning.lu

ENTREPRISES LABELLISÉES PAR L'INDR

« ENTREPRISE SOCIALEMENT RESPONSABLE »

NOM DE L'ENTREPRISE	SECTEUR	EFFECTIF lors de la labellisation	Durée de validité du Label ESR
ABBL	Association	41	du 08.05.2012 au 08.04.2018
ADT-CENTER S.à r.l.	Conseil	7	du 11.11.2013 au 11.11.2016
ADVANIA BANK S.A.	Finance	68	du 11.11.2013 au 11.11.2016
AGILL S.A.	Santé humaine	2	du 07.04.2015 au 07.04.2018
AIDE INTERNATIONALE DE LA CROIX-ROUGE LUXEMBOURGEOISE A.S.B.L	Santé	17	du 04.05.2016 au 04.05.2019
ALD AUTOMOTIVE	Transport	65	du 16.03.2011 au 16.03.2017
ALFI	Association	30	du 19.09.2014 au 19.09.2017
ARCELORMITTAL LUXEMBOURG S.A.	Industrie	4200	du 25.09.2012 au 26.09.2018
ALL-PACK SERVICES S.A.	Industrie	2	du 16.03.2011 au 18.03.2017
ARGEST	Bâtiment & Ingénierie	28	du 23.09.2010 au 18.03.2017
ATHLON CAR LEASE S.A	Transport	12	du 07.04.2015 au 07.04.2018
AVIVA INVESTORS LUXEMBOURG	Finance	30	du 08.05.2012 au 20.04.2018
BANQUE ET CAISSE D'EPARGNE DE L'ETAT	Finance	1811	du 08.05.2012 au 20.03.2018
BEBOP S.à r.l.	Conseil	1	du 23.09.2010 au 11.11.2016
BERLITZ LANGUAGE AND BUSINESS TRAINING S.à r.l.	Services	6	du 11.11.2013 au 11.11.2016
BGL BNP PARIBAS	Finance	2809	du 16.03.2011 au 18.03.2017
BIL	Banque	2000	du 18.11.2015 au 18.11.2018
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES	Finance	1084	du 25.09.2012 au 26.09.2018
CACEIS BANK LUXEMBOURG	Finance	838	du 23.09.2010 au 18.03.2017
CASINO DE JEUX DU LUXEMBOURG	Jeux	220	du 20.04.2016 au 20.04.2019
CENTRE DE MEDIATION CIVILE ET COMMERCIALE A.s.b.l.	Médiation	2	du 29.09.2014 au 29.09.2017

CENTRE HOSPITALIER DE LUXEMBOURG	Hôpital	2020	du 23.11.2011 au 29.09.2017
CENTRE HOSPITALIER NEURO-PSYCHIATRIQUE	Santé humaine	699	du 26.10.2015 au 26.10.2018
CHAMBRE DE COMMERCE DU GRAND-DUCHE DE LUXEMBOURG	Conseil	109	du 10.10.2014 au 10.10.2017
CHAUX DE CONTERN S.A.	Industrie	15	du 05.04.2016 au 05.04.2019
CODIPROLUX S.A.	Industrie	13	du 16.03.2011 au 18.03.2017
CO-LABOR S.C.	Insertion professionnelle	140	du 23.09.2010 au 23.09.2013 et du 19.09.2014 au 19.09.2017
COMES & CIE S.A.	Carrosserie	45	du 16.03.2011 au 18.03.2017
CLC	Association	19	du 23.11.2011 au 29.09.2017
CREOS	Energie	650	du 26.11.2015 au 26.11.2018
CROIX-ROUGE LUXEMBOURGEOISE	Santé	960	du 04.05.2016 au 04.05.2019
CR SERVICES S.à r.r.	Santé	168	du 04.05.2016 au 04.05.2019
CTG LUXEMBOURG P.S.F	IT	157	du 11.11.2013 au 11.11.2016
CK	Industrie	119	du 08.05.2012 au 09.05.2018
D. LAW	Conseil	22	du 18.03.2014 au 18.03.2017
DELOITTE AUDIT	Services	515	du 18.03.2014 au 18.03.2017
DELOITTE GENERAL SERVICES	Services	246	du 18.03.2014 au 18.03.2017
DELOITTE TAX & CONSULTING	Conseil	741	du 18.03.2014 au 18.03.2017
DOHEEM VERSUERGT A.s.b.l.	Santé	966	du 04.05.2016 au 04.05.2019
DUSSMANN GROUP LUXEMBOURG	Services	3120	du 23.11.2011 au 20.04.2018
DUSSMANN CATERING	Services	485	du 20.04.2015 au 20.04.2018
DUSSMANN LAVADOR	Services	120	du 20.04.2015 au 20.04.2018
DUSSMANN SECURITY	Services	445	du 20.04.2015 au 20.04.2018
DUSSMANN SERVICE	Services	2250	du 20.04.2015 au 20.04.2018
EBRC	IT	145	du 23.09.2010 au 11.11.2016
ECOBATTERIEN	Recyclage	2	du 03.08.2015 au 03.08.2018
ECOTREL	Recyclage	5	du 03.08.2015 au 03.08.2018
ENOVOS LUXEMBOURG	Energie	179	du 26.11.2015 au 26.11.2018
ENOVOS INTERNATIONAL	Energie	124	du 26.11.2015 au 26.11.2018

ENOVOS REAL ESTATE ESCH	Immobilier		du 26.11.2015 au 26.11.2018
ENOVOS REAL ESTATE LUXEMBOURG	Immobilier		du 26.11.2015 au 26.11.2018
ENOVOS REAL ESTATE STRASSEN	Immobilier		du 26.11.2015 au 26.11.2018
FIDUCIAIRE GENERALE DE LUXEMBOURG	Conseil	22	du 16.03.2011 au 18.03.2017
FOYER S.A.	Assurance	448	du 25.09.2012 au 26.09.2018
GLOBUS Lux S.A.	Ex. HELA LUX	136	du 18.03.2014 au 18.03.2017
GOBLET LAVANDIER & ASSOCIES	Conseil	110	du 23.09.2010 au 11.11.2016
HITEC LUXEMBOURG S.A.	Conseil & Industrie	48	du 16.03.2011 au 18.03.2017
ING LUXEMBOURG S.A.	Finance	800	du 25.09.2012 au 26.09.2018
KPMG LUXEMBOURG	Conseil	1400	du 27.12.2012 au 26.11.2018
LAZZARA T. CONSTRUCTIONS S.à r.l.	Construction	100	du 29.09.2014 au 29.09.2017
LEASEPLAN LUXEMBOURG S.A.	Services	60	du 16.03.2011 au 16.03.2017
LEO	Energie	37	du 26.11.2015 au 26.11.2018
LIFTEUROPE S.A.	Industrie	1	du 16.03.2011 au 18.03.2017
LINKLATERS	Conseil	120	du 23.11.2011 au 29.09.2017
LOTTERIE NATIONALE	Jeux	40	du 08.05.2012 au 09.05.2018
LUXFLAG	Finance	3	du 19.11.2015 au 19.11.2018
LUXPLAN	Construction	160	du 08.05.2012 au 26.02.2018
MEDIATION S.A.	Communication	9	du 23.09.2010 au 18.03.2017
MINDFOREST S.A.	Conseil	30	du 20.04.2015 au 20.04.2018
MINISTERE DE L'ECONOMIE	Gouvernement	200	du 07.04.2015 au 07.04.2018
NEIMENSTER	Activités culturelles	45	du 23.09.2010 au 11.11.2016
NETTOSERVICE	Industrie	1300	du 05.11.2015 au 05.11.2018
NETTO-RECYCLING	Industrie	22	du 05.11.2015 au 05.11.2018
NO-NAIL BOXES S.A.	Industrie	66	du 16.03.2011 au 18.03.2017
NOUVELLES PERSPECTIVES EMPLOI GROUPE	Bâtiment	46	du 07.04.2015 au 20.04.2018
NOUVELLES PERSPECTIVES EMPLOI S.à r.l.	Bâtiment	32	du 07.04.2015 au 20.04.2018
NOVENTUM S.à r.l.	Conseil	2	du 29.09.2014 au 29.09.2017
NOVUS - RENOVATION	Construction	30	du 19.09.2014 au 19.09.2017
NOVUS - HOME DESIGN	Construction	5	du 19.09.2014 au 19.09.2017

NOWINA SOLUTIONS	Informatique	9	du 31.03.2015 au 31.03.2018
NPE CONSTRUC' S.à r.l.	Bâtiment	1	du 07.04.2015 au 20.04.2018
NPE IMMO S.à r.l.	Bâtiment	1	du 07.04.2015 au 20.04.2018
ŒUVRE NATIONALE DE SECOURS GRANDE-DUCHESSE CHARLOTTE LUXEMBOURG	Association	5	du 16.06.2015 au 16.06.2018
PERSPECTIVES EMPLOI ASBL	Bâtiment	9	du 07.04.2015 au 20.04.2018
PLAN-K	Conseil	12	du 23.09.2010 au 11.11.2016
POST LUXEMBOURG	Services	3000	du 10.9.2014 au 10.9.2017
P.M.C. AGENCE TEXTILE S.à r.l.	Textile	1	du 23.11.2011 au 23.11.2017
PRONEWTECK S.A.	Industrie	6	du 08.05.2012 au 09.05.2018
RAIFFEISEN	Banques	587	du 10.12.2014 au 10.12.2017
RBC INVESTOR SERVICES BANK S.A.	Finance	1267	du 25.09.2012 au 26.09.2018
REHAZENTER – CENTRE NATIONAL DE REEDUCATION FONCTIONNELLE ET DE READAPTATION	Public	260	du 11.11.2013 au 11.11.2016
RENAULT RETAIL GROUP LUXEMBOURG S.A.	Industrie	240	du 15.09.2015 au 15.09.2018
SALES-LENTZ PARTICIPATIONS S.à r.l.	Transport	850	du 23.09.2010 au 11.11.2016
SIEMENS S.A.	IT	97	du 23.09.2010 au 11.11.2016
SOCIETE GENERALE BANK & TRUST	Banques	1046	du 28.08.2015 au 28.08.2018
SODEXO LUXEMBOURG S.A.	Horesca	1235	du 23.09.2010 au 11.11.2016
SOURCES ROSPORT S.A.	Industrie	23	du 16.03.2011 au 18.03.2017
SIX PAYMENT SERVICES (Europe) S.A. (ex. CETREL S.A.)	Services	215	du 23.09.2010 au 18.03.2017
STEFFEN HOLZBAU S.A.	Construction	75	du 08.05.2012 au 10.04.2018
SUPERDRECKSKESCHT	Services	60	du 16.03.2011 au 18.03.2017
THYSSENKRUPP ASCENSEURS	Construction	35	du 11.05.2016 au 04.05.2019
TRALUX S.à r.l.	Construction	312	du 25.09.2012 au 26.09.2018
UEL	Association	7	du 10.10.2014 au 10.10.2017
VOYAGES JOSY CLEMENT S.A.	Transport	52	du 20.04.2016 au 20.04.2019
WELLBEING AT WORK	Conseil	1	du 18.03.2014 au 18.03.2017

II. MLQE

MEMBRES FONDATEURS DU MLQE



ADHÉRENTS DU MLQE

A.E.P. AXA Luxembourg	Ampacet Luxembourg S.à r.l.
AB SERVICES	ANEC - Agence pour la Normalisation et l'Économie de la Connaissance - GIE
Abylsen	Anefore A.s.b.l.
Administration de l'administration aérienne	Anticip Consult S.à r.l.
Administration des Services Vétérinaires	ArcelorMittal Bettembourg S.A. - Wire Drawing
Actino S.à r.l.	ArcelorMittal Commercial Sections S.A. Eurostructures
AFI Luxembourg	ArcelorMittal Dommeldange S.A.
Agence pour le développement de l'emploi (Adem)	Arcoop S.à r.l.
Agilis Engineering S.A.	Argest S.A.
Agill S.A.	Arnold Kontz S.A.
AIB-Vinçotte Luxembourg A.s.b.l.	Association d'Assurance Accident
AIMS Luxembourg S.à r.l.	Assurance Dépendance / Cellule d'évaluation et d'orientation
AINSIKOM- RENE DESSARD	ATHENA Conseil Lux S.A.
Airtech Europe S.A.	Automobile Club de Luxembourg
Alavita	Autopolis S.A.
ALD Automotive - Axis Luxembourg S.A.	Avery Dennison Luxembourg S.à r.l.
AllPack Services	BALLINPITT - Architectes Urbanistes
Alphatrade S.A.	Banque de Luxembourg S.A.
AMER-SIL S.A.	
Ampacet Europe S.A.	

Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat (BCEE)	COPAS A.s.b.l.
Banque Internationale à Luxembourg	Coplaning S.à r.l.
Beil S.à r.l.	Crèche L'enfant Roi S.à r.l.
BEVILACQUA & ASSOCIES S.A.	Crèche Les p'tits bouchons
BGL BNP Paribas	Croix-Rouge luxembourgeoise
Biotech Industry S.A.	Cruz Service S.à r.l.
Boucherie Salaisons Marco Meyer S.à r.l.	CTI Systems S.A.
BPM / RT-Log S.A.	Curver Luxembourg S.à r.l.
Brasserie Nationale S.A. (Bofferding)	Data4 Luxembourg S.à r.l.
Bressaglia Serge S.à r.l.	Delta Management Luxembourg S.A.
BTBeurope S.à r.l.	DENK[HOUSE] by Coplaning S.à r.l.
Cabinet d'orthodontie Dr.BECKER et Associés	DHL Express (Luxembourg) S.A.
Cargolux Airlines International S.A. - Calibration Laboratory	Direction de l'Aviation Civile
Carlex Glass Luxembourg S.A.	DKV Luxembourg S.A.
Casino 2000	Doheem Versuergt
Caves Bernard-Massard	Dussmann Service S.à r.l.
CBL S.A.	EBRC
CDCL S.A.	EGB Hornung & Associés S.à r.l.
CELLON S.A.	ELISABETH - YOLANDE A.S.B.L.
Centre Hospitalier de Luxembourg	Elth S.A.
Centre Hospitalier Emile Mayrisch	energieagence S.A.
Centre Hospitalier Neuro-Psychiatrique	EnergyConsult (Glober & Partners Consulting S.à r.l.)
Centroplast Europe S.A.	Entreprise de constructions Claude Jans S.A.
Ceratizit S.A.	EPA S.à r.l. (Bureau d'Expertise Peyman Assasi)
CERESM	ESCEM A.s.b.l.
Chambre de Commerce	EUROCONTROL Institute of Air Navigation Services
Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg	EUROFOIL Luxembourg S.A.
Chemolux - Mc Bride	Eurogroup Consulting Luxembourg S.A.
CIPA Résidence op der Waassertrap	Euro-Quality System International
CK S.A.	Fallprotect S.A.
Codiprolux S.A.	Fédération des Hôpitaux Luxembourgeois A.s.b.l.
Commissariat aux affaires maritimes	Fedil - Business Federation Luxembourg
Compagnie Luxembourgeoise d'Entreprises S.A. (C.L.E.)	FIDUCIE CONSULT S.à r.l.
Compass Group Luxembourg	Fondation Caritas Luxembourg

Fondation J.P. Pescatore	INFPC- Institut National pour le Développement de la Formation Professionnelle Continue
Fraikin Luxembourg SA	ING Luxembourg
fts global	Integrated Biobank of Luxembourg
G4S Security Services S.A.	IWI International Wealth Insurer S.A.
GABBANA S.à r.l.	Key Job S.A.
GEOLUX 3.14 S.A.	L.C.I. S.à r.l.- FLOWEY
Global Facilities S.A.	LA LUXEMBOURGEOISE - Société Anonyme d'Assurances S.A.
Goblet Lavandier & Associés (Ingénieurs-Conseils S.A.)	Laboratoire d'analyses médicales Ketterthill - LLAM S.A.
Goeres Horlogerie	Laboratoire National de Santé
Goodyear S.A.	LAMESCH S.A.
GPLUX S.à r.l.	LC ACADEMIE
Groupe Sales-Lentz	LC Luxcontrol A.s.b.l.
Hanff Global Health Solutions s.à r.l.	LeasePlan Luxembourg S.A.
Hanff Global Health Solutions s.à r.l.	Léon KREMER S.à r.l.
Hanff Global Health Solutions s.à r.l.	Les Domaines de Vinsmoselle
HARDWHERE S.p.r.l. réussit'school	LIFTEUROP
HELA LUX S.A.	Lindab Buildings S.A.
Hôpital Intercommunal de Steinfort	Lux TP S.A.
Horsch Entsorgung S.à r.l.	LuxairGroup-Luxair S.A.
Hospice Civil de la Ville de Remich	LUXCONSULT S.A.
Hôtel Ibis Luxembourg Sud	Luxcontrol S.A.
Hôtel Le Royal	LuxDev - Agence luxembourgeoise pour la Coopération au Développement
HR Services S.A.	Luxembourg Air Rescue A.s.b.l.
HRS - Hôpital Kirchberg	LUXFORGE S.à r.l.
HRS - Zithaklinik	Luxinnovation GIE
Hydro Aluminium Clervaux S.A.	Luxlait Association Agricole
IEE-International Electronics & Engineering S.A.	LuxPET AG/SA
IF Payroll & HR	Luxplan S.A.
IFSB- Institut de Formation Sectoriel du Bâtiment S.A.	LuxTrust S.A.
Il Cosmetics	Lyreco Luxembourg
Imprimerie Centrale S.A.	Madame Mari Luz Sanchez
INDR - Institut National pour le Développement durable et la Responsabilité sociale des entreprises	Madame Valerie FILHO

Management Performance Entreprises	Perrard S.A.
Marc Weiler Design (MWD s.à r.l.)	Pharmacie Ginkgo
Marcel GROSBUSCH & fils	Phoenix Contact S.à r.l.
Mediation S.A.	Polaris Architects S.à r.l.
Mercedes-Benz Luxembourg S.A.	Polygone S.à r.l.
Metalica Home S.à r.l.	POST Luxembourg
Metalica S.A.	Prefalux S.A.
Methods S.A.	PROgroup S.A.
MET-LUX S.A.	Prophac S.à r.l.
MindForest S.A.	PwC Luxembourg
Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative	Quantis S.à r.l.
Ministère de l'économie	Randstad Luxembourg
MM Publishing and Media S.A.	Raval Europe S.A.
Monsieur Bazzi Paul	RBC DEXIA Investor Services Bank S.A.
Monsieur Olivier GUILLOTEAUX	Rehazenter
Moog Luxembourg S.à r.l.	Rotarex S.A.
Morganite Luxembourg S.A.	Saint-Gobain Abrasives S.A.
Motorway Luxembourg S.A.	Secher Exploitation S.A.
Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence	SECOLUX A.s.b.l.
Muller & Fils S.à r.l.	Securex Luxembourg S.A.
Muller & Wegener S.à r.l.	Security Made in Lëtzebuerg (smile) G.i.e.
Muselheim asbl	Securybat
NO-NAIL BOXES (EUROPE) S.A.	SEM S.A.
NSPA - NATO Support Agency	Service de Santé au Travail Multisectoriel - STM
Oeko-Service Luxembourg S.A. - Superdreckskescht	SERVIOR - Etablissement Public C.F.S.P.A.
Oerlikon Balzers Coating Luxembourg S.à r.l.	SES-ASTRA S.A.
Office de Contrôle des Matériaux et de l'Environnement	Shell Luxembourgeoise S.à r.l.
ONET Luxembourg S.à r.l.	Siemens S.A. Luxembourg
OpEx Management	SIX Payment Services (Europe) S.A.
OST-Fenster S.à r.l.	SM Concept Paysage
Panalpina Luxembourg S.A.	Société Générale Securities Services - SGSS
Paul Wagner et Fils S.A.	Société Nationale de Certification et d'Homologation S.à r.l. (SNCH)
Paul Wurth S.A.	Société Nationale de Contrôle Technique S.A. (SNCT)
	Société Nationale des Chemins de Fer Luxembourgeois

Socotec A.s.b.l.

Sodexo Luxembourg S.A.

Sogelife

Sources Rosport S.A.

SQS - Association Suisse pour Systèmes de
Qualité et de Management

Standards Alive

STATEC

SteelXpert S.à r.l.

Streff S.à r.l.

Syrdall Heem a.s.b.l.

Tarkett GDL S.A.

TDN-Toiture du Nord S.A.

Temco Euroclean Luxembourg Sarl

ThyssenKrupp Ascenseurs Luxembourg S.à r.l.

TNS ILReS

TNT Express (Luxembourg) S.A.

Total Luxembourg S.A.

Tractel Secalt S.A.

Tralux S.à r.l.

Trans@S.à r.l.

TrAxxion S.à r.l.

Tricentenaire A.s.b.l.

Tycon S.A. Luxembourg

UNITED CAPS Wiltz

Université du Luxembourg - Faculté de Droit,
d'Economie et de Finance

Université du Luxembourg - Faculté des
Lettres, des Sciences humaines, des Arts et
des Sciences de l'Education

UP trace

Vanbreda & Lang S.A.

Viking S.A.

Vitalux Bradtke S.à r.l.

Wellbeing at Work



TOMWOOD
THOMAS & PIRON, LA FORCE D'UN TEAM

CONSTRUCTIONS HYBRIDES BOIS-BÉTON

Strassen (+352) **34 18 14 1**
Diekirch (+352) **26 80 09 29**

www.tomwood.lu



III. FOURNISSEURS DE CONSEIL ET FORMATION EN QUALITÉ

CONSEIL ET FORMATION

AFI Luxembourg

Web : <http://www.afi-formations.com/>

E-mail : cedric.cornet@afi-formations.com

Activités : Centre de formation aux métiers de l'industrie: Attestation de conduite en sécurité des chariots automoteurs, pont-roulant et plate-forme élévatrice mobile de personnel, techniques d'élingages, travail en hauteur, port du harnais, soudure tous procédés, habilitation électrique, habilitations et management mécanique, ...

AIB-Vincotte Luxembourg

Web : <http://www.vincotte.lu>

E-mail : info@aib-vincotte.lu

Activités :

Conseil : Formation, assistance et accompagnement à la mise en place de système de management suivant les référentiels suivants : ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 50001. Veille réglementaire, audit interne et de conformité réglementaire, analyse des risques, assistance au travailleur désigné.

Formations : Nous proposons des formations inter et intra entreprise dans les domaines de la sécurité incendie, la sécurité des équipements de travail, la santé et sécurité au travail, la qualité et l'environnement. Nous élaborons également des formations personnalisées sur mesure pour nos clients.

Nos formations sont assurées par des formateurs qualifiés et actifs sur le terrain.

Anticip Consult S.à r.l.

Web : <http://www.anticipconsult.eu>

E-mail : info@anticipconsult.eu

Activités : Conseil en organisation d'entreprises. Mise en place de systèmes de management environnementale, Santé Sécurité au Travail, Qualité et Sécurité Alimentaire. Rationalisation et intégration de systèmes de management. Marquage CE, veille réglementaire. Formations théoriques et pratiques dans ces domaines. Audits de conformité et d'efficacité, analyse des risques. Préparation à la certification.

ATHENA Conseil Lux S.A.

Web : <http://www.athenaconseillux.com>

E-mail : contact@athenaconseillux.com

Activités :

Conseil : Les services proposés vont du conseil en organisation avec la méthode Lean Six Sigma (Organisme de formation référencé par l'INFPC), l'analyse des demandes afin de spécifier les besoins fonctionnels, les développements de systèmes d'information avec une expertise en Business intelligence et en gestion de contenu. Nous sommes aussi un institut de référencé par l'INFPC et nous proposons des formations de savoir-faire (Lean Six Sigma, ISO9001...) et de savoir être (conduite de réunion...).

Formation : Formation Les services proposés vont du conseil en organisation avec la méthode Lean Six Sigma (Organisme de formation référencé par l'INFPC), l'analyse des demandes afin de spécifier les besoins fonctionnels, les développements de systèmes d'information avec une expertise en Business intelligence et en gestion de contenu. Nous sommes aussi un institut de référencé par l'INFPC et nous proposons des formations de savoir-faire (Lean Six Sigma, ISO9001...) et de savoir être (conduite de réunion...).

Centre de formation G4S General Services

Web : <http://www.g4s.lu>

E-mail : training@lu.g4s.com

Activités : Formation professionnelle initiale et continue du personnel employé par G4S dans les métiers de la sécurité (secourisme, prévention et lutte contre l'incendie), mais également dans des fonctions adaptées aux besoins de nos clients tels que: la gestion de l'agressivité, l'accueil et la réception...etc...Ces formations sont conformes aux prescriptions de l'administration des services de secours et de l'inspection du travail et des mines (ITM).

Ceresm S.à r.l.

E-mail : myriam-restelli@laposte.net

Activités : Conseil en hygiène, qualité et sécurité alimentaires.

Cours@Home Luxembourg

Web : <http://www.coursathome.lu/>

E-mail : jk@coursathome.lu

Activités : Cours d'appui à domicile pour élèves de tous niveaux, cours pour adultes et entreprises.

Delta Management Luxembourg S.A.

E-mail : dml@pt.lu

Activités : Conseils pour l'implantation et l'amélioration de systèmes en management de la Qualité ISO 9001 : 2015 & ISO 29990, de l'Environnement ISO 14001 : 2015 et de la Sécurité et la Santé au Travail OHSAS 18001. Formation d'auditeurs internes selon ISO 9001 : 2015, ISO 14001 : 2015, ISO 29990 et OHSAS 18001. Certification d'entreprises sous mandat de Bureau Veritas Certification normes : ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001.

DENK[HOUSE] by COPLANING S.à r.l.

Web : <http://www.denkhouse.com>

E-mail : leinen.armin@denkhouse.com

Activités : Séminaire „Mitarbeitermotivation und Kundenbegeisterung im Handwerk“. Am Praxisbeispiel COPLANING Junglinster, dem Gewinner des luxemburgischen Qualitätspreises 2009, Gewinner des europäischen Qualitätspreises für herausragende Kundenbegeisterung (EFQM ®) in 2011 und bestem Arbeitgeber Luxemburgs 2013 und 2016 (Great Place to Work ®) wird authentisch und praxisnah in speziellen Seminaren für Unternehmer, Verkäufer und Monteure gezeigt, wie Handwerksunternehmen wirtschaftlichen Erfolg, begeisterte Kunden, motivierte Mitarbeiter, perfekte Organisationsabläufe und Freude an der Arbeit erzielen können.

Energiegence - Agence de l'Energie S.A.

Web : <http://www.energiegence.lu>

E-mail : pascal.worre@energiegence.lu

Activités : L'energiegence propose des services dans les domaines de l'efficacité énergétique et des sources d'énergie renouvelables avec un accent sur le conseil et la formation : conseils en énergie (myenergy certified) (rénovations énergétiques et nouvelles constructions (maisons passives)), audits énergétiques (industrie + tertiaire), passeports énergétiques, assurance qualité (blower door tests, thermographies), calcul de ponts thermiques, concepts énergétiques pour les Communes.

EnergyConsult (Glober & Partners Consulting S.à r.l.)

Web : <http://www.energyconsult.lu>

E-mail : contact@energyconsult.lu

Activités : EnergyConsult - Ingénieurs-conseils en énergie pour la construction et la rénovation. Le passeport énergétique et plus encore... Bénéficiez de nos 25 ans d'expérience dans le cadre d'une construction ou d'une rénovation optimisée. Bâtiments résidentiels et non-résidentiels.

Eurogroup Consulting Luxembourg S.A.

Web : <http://www.eurogroupconsulting.lu>
E-mail : info@eurogroupconsulting.lu
Activités : Alignement stratégique, refonte et optimisation d'organisations, analyse d'impact, gestion de la qualité (support certification, bilan maturité, bonnes pratiques, amélioration continue), ...

Fts Training

Web : <http://www.fts-global.com>
E-mail : info@fts-global.com
Activités : Anciennement fast training, fts global opère sur le marché Luxembourgeois et mondial depuis 15 ans. fts global est un acteur international du secteur de la formation et du développement personnel distribuant une large gamme de services pour assister ses clients dans leurs besoins en capital humain. Ces services incluent des solutions de formation et développement personnels, de wellbusiness™, de recrutement et de développement des cadres. Nous fournissons nos services dans le monde entier, ce qui signifie que des organisations (présentes dans l'indice FTSE 100 et le classement Fortune 500) font confiance à fts global pour diffuser ses programmes dans plus de 26 pays.

HARDWHERE S.p.r.l. réussit'school

Web : <http://www.reussitschool.be/fr/>
E-mail : brigitte.raymond@reussitschool.be
Activités : Soutien scolaire primaire, secondaire, supérieur. Formations adultes.

HR Services S.A

Web : <http://www.hrservices.lu/>
E-mail : habiba.bouzlemt@hrservices.lu
Activités : Externalisation de la fonction RH ; Conseils aux départements RH ; Audit RH ; Formation RH ; Selection et testing ; Coaching et Outsourcing.

Institut de Formation Sectoriel du Bâtiment S.A.

Web : <http://www.ifsb.lu>
E-mail : contact@ifsb.lu
Activités : Formations pour les chefs de chantier ainsi que dans les domaines de la construction à savoir : Techniques dans la construction durable, sécurité, management, conduite des engins de chantier.

Institut national pour le développement de la formation professionnelle continue

Web : <http://www.infpc.lu>
<http://www.lifelong-learning.lu>
E-mail : infpc@infpc.lu
Activités : L'INFPC gère le portail lifelong-learning.lu. Site de référence pour l'accès aux formations et à l'information sur la formation tout au long de la vie, lifelong-learning.lu regroupe près de 170 organismes de formation qui présentent 7000 formations classées par domaine. Individus et entreprises trouvent toutes les informations sur la formation tout au long de la vie sur ce guichet unique : aides à la formation, législation, actualités...

Key Job S.A.

Web : <http://www.keyjob.lu>
E-mail : christelle.andres@keyjob.lu
Activités : Depuis 1986, Key Job accompagne les entreprises dans leurs projets de développement des compétences. A travers une large gamme de formations et de supports (bureautique, technique, web&design, management, soft skills), Key Job répond à vos besoins dans de nombreux domaines clefs de la vie professionnelle. Reconnu pour la qualité de ses prestations, Key Job est également un accompagnateur de projets apprécié pour son éthique et sa flexibilité.

Methods S.A.

Web : <http://www.methods.lu>

E-Mail : info@methods.lu

Activités : Consultance en Change Management, Knowledge Management, Project Management.

LC ACADEMIE

Web : <http://www.lc-academie.lu>

E-mail : jean-marc.poncelet@lc-academie.lu

Activités : Centre de formation multisectoriel créé par LUXCONTROL et LEON KREMER. Formations inter et intra-entreprises dans les domaines de la Qualité, du Management, de la Sécurité au travail, ... (catalogue en ligne de plus de 150 sujets de formation).

Luxcontrol S.A.

Web : <http://www.luxcontrol.com>

E-mail : jean-pierre.desmoulines@luxcontrol.com

Activités : Conseil pour la mise en place de systèmes de management (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 50001, ISO 22000, ...), formations, veille réglementaire personnalisée, audits internes, audits de conformité réglementaire, bilans Carbone(R) , Reach, audits d'hygiène, soutien au travailleur désigné, dossiers Commodo.

Luxinnovation GIE

Web : <http://www.luxinnovation.lu/>

E-mail : arnaud.duban@luxinnovation.lu

Activités : Luxinnovation conseille les start-up innovantes et les entreprises de toute taille et de tout secteur souhaitant entreprendre des activités d'innovation et de recherche. Les services offerts s'étendent du soutien à la création d'entreprises innovantes jusqu'à l'obtention de financements nationaux et européens. Par ailleurs, une équipe d'experts intervient aux côtés des petites et moyennes entreprises pour les aider à améliorer leur performance, alors que les Clusters gérés par Luxinnovation s'attachent à trouver les partenaires requis pour mener à bien les projets d'innovation et de recherche.

Management Performance Entreprises

Web : <https://lu.linkedin.com/in/patricia-esnault-90986327>

E-Mail : Direction de projets qualité pour une organisation plus efficiente et des collaborateurs recentrés sur leur cœur de métier.

Accompagnement d'équipes ou collaborateurs dans le déploiement du Lean Six Sigma au sein de l'organisation. Création, mise à jour de processus et de procédures selon la norme ISO 9001.

Etude de risques processus et matériel.

Animation de formations Yellow Belt et Green Belt Lean 6 Sigma avec certification de L'International Institute Association for Six Sigma Certification.

Methods S.A.

Web : <http://www.methods.lu>

E-Mail : info@methods.lu

Activités : Consultance en Change Management, Knowledge Management, Project Management.

MindForest S.A.

Web : <http://www.mindforest.com/>

E-mail : info@mindforest.com

Activités : MindForest specialises in helping organisations overcome the challenges related to change management aspects, be that in terms of specific projects, workforce transitions, mergers, acquisitions, cultural adjustments or similar situations.

Our methods are based on in-depth knowledge and many years of experience, which has allowed us to channel this expertise in two complementary services: MindForest Advisory and MindForest Academy, while working together with our international network of specialists of the MindForest Alliance.

OpEx Management S.à.r.l.

Web : <http://www.opex-management.com>

E-mail : contact@opex-management.com

Activités :

Conseil : Cabinet de conseil et de formation spécialisé dans l'Excellence Opérationnelle / Lean Six Sigma (LSS), alliant optimisation des processus et efficacité des organisations. Accompagnement dans le déploiement du LSS à l'échelle de l'entreprise dans les services et l'industrie, conduite de projets et coaching de chefs de projet LSS jusqu'à leur certification. Accompagnement des managers de proximité et superviseurs avec le Lean Coaching. Spécialiste du déploiement LSS dans les services financiers. Offre de package de services LSS pour PME.

Oeko-Service Luxembourg S.A. Superdreckskescht

Web : <http://www.sdk.lu> ; www.clever-akafen.lu ; formation.sdk.lu

E-mail : training@sdk.lu

Activités : formations continues sur le développement durable au Luxembourg dans les domaines de la prévention et de la gestion des déchets dans les entreprises. Nettoyage écologique dans le domaine professionnel, vue sur l'hygiène, la sécurité au travail, la toxicologie des produits et les techniques de nettoyage sous l'aspect écologique. Gestion des produits dangereux avec la sécurité requise. Formations sur mesure d'après les besoins du client. L'offre de la SDK s'adresse aux responsables de la gestion des déchets, de l'hygiène et de la sécurité au travail, tout comme aux responsables des achats, du personnel de nettoyage et des demandeurs d'emploi. La SDK est un organisme agréé pour des formations continues (N° 00113078/3).

PwC Luxembourg

Web : <http://www.pwc.com>

Activités : Audit, conseil et formation dans le secteur privé et public en matière d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et

organisationnelle, de gestion des risques, de gestion des ressources humaines, financières et informatiques. Accompagnement démarche Qualité. Maîtrise des normes/référentiels tels que ISO/CEI 20000, ISO 27000, EFQM, ISO 9001, CAF, ITIL, COBIT, ISO 15489, Lean Six Sigma.

PwC's Academy

Web : <http://www.pwcacademy.lu>

E-mail : pwcacademy@lu.pwc.com

Activités : Formations professionnelles pour les secteurs financier et non financier. Librairie de plus de 300 cours disponibles dans les domaines bancaires, fonds d'investissement, comptabilité, taxation, organisation... Important catalogue de cours en soft skills (management, wellness...). Organisation de sessions inter-entreprises de cours (plus de 220 par an) et de sessions intra-entreprises. Conception, production et vente d'e-learning (AML, UCITS IV, KIID...)

Quantis S.à r.l.

E-mail : yves@quantis.lu

Activités : Accompagner le changement & développer les dynamiques collaboratives

Yves Back- fondateur de Quantis, membre du groupe Coheliance :

- Senior Consultant / Coach & Trainer
- Coach Professionnel CTI – Membre de l'ICF
- Certifié Coach PCM « Process Communication ».

SD WORX S.A.

Web : <http://www.sdworx.lu>

E-mail : infolux@sdworx.com

Activités : Calcul et gestion de la paie, information sociale et légale (sécurité sociale, droit du travail et fiscalité des personnes physiques), Learning Center (proposant des formations en droit social, en GRH, en développement personnel et des séminaires sur-mesure, adaptés aux besoins spécifiques du client), conseil en ressources humaines (assistance sur site, optimisation des activités RH) et automatisation des processus RH (mise à disposition de solutions RH).

SECURYBAT

Web : <http://www.securybat.lu>

E-mail : info@securybat.lu

Activités : Organisme de formation reconnu par l'AAA famille 1, 2, 3, 4, 5 .Formations sécurité et santé au travail. Prévention et prévision incendie, conduite en sécurité d'engins de chantier, chariot automoteurs à conducteur porté, pont-roulant, plates-formes élévatrices mobiles de personnes, (PEMP) travail en hauteur, sécurité en environnement électrique ... Assistance technique en prévention et gestion des risques. Vente d'équipements et de matériel de sécurité.

Sem S.A.

E-mail : gerard.rocco@email.lu

Activités : Management QSE - Audit, formation, accompagnement certification, assistance au responsable qualité/sécurité/environnement/développement durable en ISO 9001, ISO 13485, ISO/TS 16949, ISO 14001, OHSAS 18001, SA8000. Performances industrielles : Analyse des risques dont AMDEC, Analyse de la valeur, SMED, Amélioration des flux, SPC, MRP, MSA.

SM Concept Paysage

Web : <http://www.smconceptpaysage.lu>

E-mail : info@smconceptpaysage.lu

Activités : Entrepreneur concepteur paysagiste et mise en place de SMQ chez les professionnels en vue de la certification ISO 9001. Responsable qualité, auditeur interne assurant la création et/ou le suivi d'un système sur mesure, adapté à chaque activité.

StandardsAlive*

E-mail : info@standardsalive.eu

Activités: Société de conseil et d'accompagnement qui intègre l'expertise, les outils et l'expérience reconnus en gestion du changement au déploiement des processus de certification et à l'accompagnement dans les différentes étapes d'une démarche qualité. Vision : placer la qualité au cœur de l'entreprise, axée sur le principal acteur même du système : l'humain !

TrAxxion S.à r.l.

Web : <http://www.traxxion.eu>

E-mail : sklang@traxxion.eu

Activités : Consultation et Formation.



Sécher & Gesond mat System

www.label-sgs.lu

Label de qualité en matière de sécurité et de santé au travail pour les petites entreprises

Dans un souci d'aider les entreprises à mettre en place une gestion efficace de la sécurité et de la santé au travail, l'Association d'assurance accident (AAA) a créé un label de qualité en matière de sécurité et de santé au travail, dénommé « Sécher a Gesond mat System ». Avec ce label, destiné aux petites entreprises, l'AAA aimerait encourager les efforts particuliers des employeurs en matière de prévention des risques, tout en minimisant le volet administratif.

Le label offre aux entreprises une image de qualité en matière de sécurité et de santé au travail et leur permet surtout de bénéficier d'un conseil personnalisé et d'un accompagnement par les agents du service de prévention de l'AAA.

Le conseil et la certification des entreprises sont entièrement gratuits.

De plus amples informations peuvent être obtenues auprès du service de prévention de l'AAA:

Tel: 26 19 15 - 2201 / Fax: 40 12 47 / Email: prevention@secu.lu

www.label-sgs.lu



ASSOCIATION
D'ASSURANCE ACCIDENT

IV. ORGANISMES ACCRÉDITÉS

L'accréditation est une attestation délivrée par une tierce partie, ayant rapport à un organisme d'évaluation de la conformité, constituant une reconnaissance formelle de la compétence de ce dernier à réaliser des activités spécifiques d'évaluation de la conformité.

ORGANISMES D'INSPECTION ACCRÉDITÉS SELON LA NORME ISO/CEI 17020

La norme ISO/CEI 17020 définit les critères généraux pour le fonctionnement de différents types d'organismes procédant à l'inspection.

Administration des Services Vétérinaires

Web : <http://www.asv.public.lu/>

E-mail : info@asv.public.lu

Activités : Les missions de l'Administration des Services Vétérinaires sont multiples, mais peuvent se résumer par le contrôle de la chaîne alimentaire des produits d'origine animale dans le respect de la santé et du bien-être animal. C'est ainsi que les contrôles exécutés s'échelonnent le long de toute la chaîne alimentaire, depuis l'animal vivant (production primaire) jusqu'à la fabrication et la mise sur le marché des denrées alimentaires d'origine animale, y inclus la gestion des sous-produits d'origine animale qui en résulte.

AIB-Vincotte Luxembourg A.s.b.l.

Web : <http://www.vincotte.lu>

E-mail : info@aib-vincotte.lu

Activités : Organisme agréé pour les inspections dans les domaines de l'amiante, de la sécurité des bâtiments et de la protection des travailleurs, des installations techniques du bâtiment, de la stabilité des constructions, des installations sous pression, de la qualité de l'air, des installations électriques, des ascenseurs et installations de levage, des dépôts de fluides dangereux. Contrôle thermographique, contrôle technique des constructions, inventaire amiante,

assainissement sol, mesure des rejets industriels, mesures acoustiques et performance énergétique des bâtiments.

ATE EL Allied Technology Experts

Web : <http://www.ateel.lu/de-legal.htm>

E-mail : admin@ateel.lu

Activités : ATE EL est une organisation d'experts agissant sur le plan international dans le domaine de la certification technique.

Bureau Technique Luxembourgeois (BTL)

Web : <http://www.btl.lu/>

E-mail : info@btl.lu

Activités : BTL asbl est un organisme d'inspection actif dans le domaine du contrôle de la qualité de l'air sur les lieux de travail et de la sécurité au travail en général.

C-Inspect A.s.b.l.

Web : www.c-inspect.lu

E-mail : info@c-inspect.lu

Activités : Inspection et contrôle technique / Analyses de l'air ambiant
C-INSPECT ASBL est une association spécialisée en mesure de la concentration de fibres d'amiante dans l'air ambiant et de la surveillance de travaux d'assainissement d'amiante. Elle a été fondée en 2008 comme une « association

sans but lucratif » et agit comme « organisme de contrôle agréé » auprès de « l'Inspection du Travail et des Mines ».

Certifications : Organisme d'inspection accrédité selon la norme ISO/CEI 17020. Laboratoire accrédité selon la norme ISO/CEI 17025.

LC Luxcontrol A.s.b.l.

Web : <http://www.luxcontrol.com>

E-mail : lcasbl@luxcontrol.com

Activités : Surveillance, contrôle et inspection pour la sécurité des personnes, des installations (électriques, HVAC, levage, ascenseurs, équipements sous pression & fluides, ...), des produits et de l'environnement.

Contrôle des Aires de jeux, des Machines.

Laboratoire d'essais (assainissement amiante et contrôle non-destructifs des matériaux)

Organisme de certification de produits (Equipements sous pression, ascenseurs).

Secolux A.s.b.l.

Web : <http://www.secolux.lu>

E-mail : mail@secolux.lu

Activités : SECOLUX est accrédité ISO 17020 pour les contrôles réglementaires en matière de sécurité générale et sécurité incendie des bâtiments, d'engins de levage, d'installations électriques, d'échafaudages et échelles, et de mesures de sécurité sur les chantiers de construction/démolition. SECOLUX est également agréé par l'Administration de l'Environnement pour les réceptions d'établissements.

SECOLUX est également actif comme bureau de contrôle technique dans le cadre de la construction, ainsi que comme coordinateur de sécurité et de santé.

Service de métrologie légale

Web : <http://www.portail-qualite.public.lu/fr/acteurs/ilnas/metrologie/index.html>

E-mail : metrologie@ilnas.etat.lu

Activités : Le Service de métrologie légale couvre les activités qui résultent d'exigences réglementaires et qui s'appliquent aux mesurages, aux unités de mesure, aux instruments de mesure, aux méthodes de mesurage et aux préemballages.

SNCT - Société Nationale de Contrôle Technique S.A.

Web : <http://www.snct.lu>

E-mail : info@snct.lu

Activités : Inspection technique des véhicules routiers.

Socotec A.s.b.l.

Web : <http://www.socotec.com>

E-mail : asbl@socotec.com

Activités : SOCOTEC asbl est active dans les vérifications réglementaires suivant les prescriptions ITM dans le domaine de la sécurité générale et incendie des bâtiments, de la stabilité des constructions et mesures de sécurité des chantiers de construction et de démolition, échelles et échafaudages et dans le domaine de la vérification des équipements techniques (installations de sécurité, installations de génie climatique, installations électriques, engins de levage, installations de transports mécaniques).

AUTRES ORGANISMES D'INSPECTION

Office de Contrôle des Matériaux et de l'Environnement

Web : <http://www.ocme.lu>

E-mail : ocme@pt.lu

Activités : Office de contrôle indépendant. En laboratoire: Contrôle des matériaux de construction. Sur site: Contrôles de portance, intégrité des pieux en béton par contrôle sonore, reconnaissance géologique par sonde de battage, ...

SNCA - Société Nationale de Circulation Automobile S.à r.l.

Web : <http://www.snca.lu>

E-mail : info@snca.lu

Activités: Immatriculation des véhicules routiers. Organisation des examens (théoriques et pratiques) pour permis de conduire ainsi que délivrance des permis de conduire et des cartes électroniques pour tachygraphes digitaux.

ORGANISMES DE CERTIFICATION DE PRODUITS ACCRÉDITÉS SELON LA NORME ISO/CEI 17065

L'ISO/CEI 17065:2012-Évaluation de la conformité - Exigences pour les organismes certifiant les produits, les procédés et les services.

LC Luxcontrol A.s.b.l.

Web : <http://www.luxcontrol.com>

E-mail : lcasbl@luxcontrol.com

Activités : Surveillance, contrôle et inspection pour la sécurité des personnes, des installations (électriques, HVAC, levage, ascenseurs, équipements sous pression & fluides, ...), des produits et de l'environnement. Contrôle des Aires de jeux, des Machines. Laboratoire d'essais (assainissement amiante et contrôle non-destructifs des matériaux) Organisme de certification de produits (Équipements sous pression, ascenseurs).

SNCH - Société Nationale de Certification et d'Homologation S.à r.l.

Web : www.snch.lu

E-mail : info@snch.lu

Activités : Certification de systèmes de management suivant ISO 9001 ainsi que de systèmes de gestion de la sécurité de l'information suivant ISO 27001. Certification de produits, tels que notamment les dispositifs médicaux, les systèmes de véhicules routiers et leurs composants, les bateaux de plaisance, les équipements de protection et de sécurité, les émissions sonores.

LQMS Luxembourg S.à r.l.

Web : www.lqms.eu/

E-mail : info@lqms.eu

Activités: We do provide management system certifications according to international standards. (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 and CE product certification according to UE 305/2011).

ORGANISMES DE CERTIFICATION DE SYSTÈMES ACCRÉDITÉES SELON LA NORME ISO/CEI 17021

L'ISO/CEI 17021:2011, Évaluation de la conformité - Exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification de systèmes de management, définit des exigences rigoureuses pour la compétence et l'impartialité des organismes qui proposent l'audit et la certification, notamment selon des normes ISO 9001:2008 (management de la qualité) et ISO 14001:2004 (management environnemental).

European Society for Certification of Management Systems (ESCEM) A.s.b.l.

Web : www.escem.com

E-mail : info@escem.com

Activités : Certification de systèmes de management pour la gestion et la maîtrise des risques en relation avec la Qualité, la Sécurité et Santé au Travail, l'Hygiène alimentaire, l'Environnement et l'Energie. Evaluation de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ISO 26000). Certificat TÜVRheinland Cert ou ESCEM.

LQMS Luxembourg S.à r.l.

Web : www.lqms.eu/

E-mail : info@lqms.eu

Activités: We do provide management system certifications according to international standards. (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 and CE product certification according to UE 305/2011).

SNCH - Société Nationale de Certification et d'Homologation S.à r.l.

Web : www.snch.lu

E-mail : info@snch.lu

Activités : Certification de systèmes de management suivant ISO 9001 ainsi que de systèmes de gestion de la sécurité de l'information suivant ISO 27001. Certification de produits, tels que notamment les dispositifs médicaux, les systèmes de véhicules routiers et leurs composants, les bateaux de plaisance, les équipements de protection et de sécurité, les émissions sonores.

AUTRES ORGANISMES DE CERTIFICATION

AIB-Vincotte Luxembourg

Web : <http://www.vincotte.lu>

E-mail : info@aib-vincotte.lu

Activités : Qualité : ISO 9001. Automobile : ISO/TS 16949. Environnement : ISO 14001 et EMAS. Santé et sécurité : OHSAS 18001 et VCA/VCU. Sécurité alimentaire : BRC, IFC et ISO 22000. Énergie : ISO 50001. Responsabilité sociétale : SR10. Directive européenne lavage. Agrément de type de véhicules à moteur et remorque. Certification selon la directive européenne sur l'interopérabilité du rail.

Euro-Quality System International

Web : <http://www.euroqualitysystem.com>

E-mail : eqsint@pt.lu

Activités : Euro-Quality System est un groupe de sociétés à actionnariats privés dont l'approche est fondée sur les valeurs et l'éthique : la majorité de nos clients et de nos partenaires sont des entreprises à taille humaine. Euro-Quality System intervient sur 5 continents et dans tous les domaines d'activités. Nos référentiels de certification sont les suivants : ISO 9001, ISO 13485 (dispositifs médicaux), EN 9100 (aéronautique et espace), ISO 14001, ISO TS 16949 (automobile), ISO 15378 (emballage primaire pour l'industrie pharmaceutique), NF S96 900 (centres de ressources biologiques), HACCP (agro-alimentaire), OHSAS 18001 et la directive européenne 95/16 CE (conformité des ascenseurs).

SQS - Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management

Web : <http://www.sqs.ch>

E-mail : bernard.bazaine@sqs.ch

Activités : La SQS est l'organisme pionnier de la certification dans le monde. Elle favorise les systèmes de management souples, les moins paperassiers possible. Les auditeurs SQS sont sélectionnés en fonction de leur expérience managériale. Les certificats SQS bénéficient d'une reconnaissance mondiale bien établie depuis plus de 30 ans et représentent une valeur sûre.

Les principales normes pour lesquelles la SQS est accréditée sont : ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO/TS 16949 (Automobile), EN9100 (Aéronautique et espace), IRIS (Ferroviaire), ISO 13485 (Dispositifs médicaux), ISO 15378 (Emballages pour l'industrie pharmaceutique), BRC, IFS, BRC/IoP, ISO 22000 (Agroalimentaire), FSC/PEFC (Gestion durable des forêts).

LABORATOIRES D'ESSAIS ET D'ÉTALONNAGES ACCRÉDITÉS SELON LA NORME ISO/CEI 17025

La norme ISO/CEI 17025 définit les prescriptions générales concernant la compétence des laboratoires d'étalonnages et d'essais.

Administration de la gestion de l'eau	Laboratoire Luxembourgeois de Contrôle Sanitaire (LLuCS)
Administration des services techniques de l'agriculture/Division des laboratoires	Laboratoire National de Santé - Service d'identification génétique
AIB-Vinçotte Luxembourg A.s.b.l.	Laboratoire National de Santé - Service d'Analyses Radiologiques
C-Inspect A.s.b.l.	Laboratoire National de Santé - Service d'Hygiène du Milieu et de Surveillance Biologique
Creos Luxembourg	Laboratoire National de Santé - Service de bactériologie, parasitologie et mycologie
Eurofoil Innovation Center	Laboratoire National de Santé - Service de Surveillance Alimentaire
Goodyear Innovation Center Luxembourg	Laboratoire SIDERO
Institut Viti-Vinicole	Landewyck Tobacco S.A.
Integrated Biobank of Luxembourg	LC Luxcontrol A.s.b.l.
Laboratoire d'analyse de l'eau du SEBES	Luxembourg Institute of Science and Technology Plateforme d'Essais Mécaniques et Vieillessements Accélérés
Laboratoire d'essais de l'ILNAS	
Laboratoire de Médecine Vétérinaire de l'État	
Laboratoire de référence de l'OTAN - NSPA	
Laboratoire Luxcontrol S.A.	

LABORATOIRES D'ANALYSES DE BIOLOGIE MÉDICALE ACCRÉDITÉS SELON LA NORME ISO 15189

La norme ISO 15189 définit les exigences particulières concernant la qualité et la compétence des laboratoires d'analyses de biologie médicale. Il s'agit d'une norme d'accréditation.

Centre de transfusion sanguine de la Croix Rouge	HRS - Laboratoire de la ZithaKlinik
Centre Hospitalier du Nord - Laboratoire	Laboratoire National de Santé - Service de bactériologie-parasitologie et mycologie
HRS - Laboratoire de l'Hôpital Kirchberg	Laboratoires Réunis
HRS - Laboratoire de Spermologie de la Clinique Dr. E. Bohler	Laboratoires d'analyses médicales Ketterthill

V. ORGANISMES CERTIFIÉS

La certification est une attestation de la conformité d'un produit, d'un processus, d'un système ou d'une personne par rapport à un standard ou à une norme.

LA NORME ISO 9001

La certification selon ISO 9001 atteste qu'une entreprise a mis en place un **Système de Management de la Qualité (SMQ)** basé sur l'**approche processus** et l'**amélioration continue du système**. Ce SMQ vise à garantir l'aptitude de l'entreprise à fournir un produit ou un service conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires.

3P AUTOMATION S.A.	ARHS DEVELOPMENTS S.A.
AB SERVICES	ArcelorMittal Belval & Differdange S.A.
ABSC S.A	ArcelorMittal Bissen &Bettembourg S.A.
Accumulux S.A	ArcelorMittal Centre Logistique Européen
Acior Luxembourg S.à r.l.	ArcelorMittal Dudelange
Acsona S.A.	ArcelorMittal Dommeldange S.à.r.l.
Agence Luxembourgeoise Antidopage (ALAD)	ArcelorMittal Rodange & Schifflange
AIMS Luxembourg S.à r.l	Arcoop S.à r.l.
Air Liquide Luxembourg S.A.	Artelis S.A.
Airtech Europe S.A	Arnold Kontz S.A.
Ajilon Luxembourg	Arthur Welter Transports S.à r.l.
Alcuilux Desox S.A.	Arthur Welter Services S.A.
ALD Automotive Axus Luxembourg S.A.	Ateliers Nic Georges
AllPack Services	Ateliers de Pétange S.A.
ALPHATRADE S.A.	Ateliers électriques de Walferdange
Alpine-Energie Luxembourg S.à r.l. & Cie S.e.c.s	Automat'Service (une entitée de Compass Group Luxembourg)
Amer-Sil S.A.	Automobile Club du Grand-Duché de Luxembourg
Ampacet Europe S.A.	Avery Dennison Luxembourg S.à.r.l.
Anefore A.s.b.l.	BALLINPITT - Architectes Urbanistes
Anticip Consult S.à r.l.	Beil S.à r.l.
Aperam Stainless Services & Solutions Luxembourg S.A.	B.E.S.T. Ingénieurs-Conseils
APZ Felix Zenner S.A.	

BONG Security Solutions S.A.
Brink's Security Luxembourg
Bureau Moderne S.A.
Bureau TMEX S.A.
C. KARP-KNEIP Constructions S.A.
C.A.E. Aviation S.à r.l.
Cabinet d'Orthodontie Dr. BECKER & Associés
Calumite S.A.
Camille (une entité de Compass Group Luxembourg)
Carrelages Willy Putz S.A.
Carrosserie Comes & Cie S.A.
Casino 2000
Catalyst Recovery Europe S.A.
Caves Bernard-Massard S.A.
CBL S.A.
CDCL S.A.
Cedef S.A.
CELLON S.A.
Centre National P.E.T.
Centre de Formation pour Conducteurs S.A.
Centre de Recherche Public Henri Tudor
Centre de Transfusion Sanguine de la Croix-Rouge Luxembourgeoise
Centroplast Europe S.A.
Ceodeux Extinguisher Valves Technology S.A.
Ceodeux S.A. Brand Name CRYOTEC
Ceodeux S.A. Brand Name INDUCTEC
Ceodeux S.A. Brand Name MEDITEC
Ceodeux S.A. Brand Name PURETEC
Ceodeux S.A. Brand Name SELFA
Cerazitit Luxembourg S.A.
CFL –Chemins de fer luxembourgeois

CFL Centre de Formation
CFL TECHNICS
CH International Luxembourg
Chambre de Commerce Italienne à Luxembourg (Camera di Commercio Italo-Lussemburghese A.s.b.l.)
Chambre de Commerce Luxembourg - Espace Entreprises
Chambre de Commerce-Luxembourg School for Commerce
Chambre de Commerce- Business Support
Chaux de Contern S.A.
Chemolux - Mc Bride
CIPA Résidence op der Waassertrap
Circuit Foil Luxembourg
Clearstream Services
CLEMES Jim S.A.
CMIL Gestion SA-Hotels Novotel et Sofitel
CobelGuard Security
Codiprolux S.A.
COMCO MCS S.A.
Cometal
Commissariat aux affaires maritimes
Compagnie Luxembourgeoise d'Entreprises S.A. (C.L.E.)
Comptoir anti-feu
Container Logistics Bettembourg
Corex Luxembourg S.A.
COSTANTINI S.A.
CTeam
CTG Luxembourg PSF S.A.
CTI Systems S.A.
Culinaris
Curver Luxembourg S.à r.l.

Dalkia S.A.	G4S Technologies S.à r.l.
Delek Luxembourg S.à r.l.	GABBANA S.à r.l.
DHL Express (Luxembourg) S.A.	Garage Chlecq S.à r.l.
DHL Global Forwarding (Luxembourg) S.A.	Garage de l'Est S.A.
Dokumenta S.A.	Geofor Constructions S.A.
Dometic S.à r.l.	Geolux S.A.
DONECK EUROFLEX S.A.	GNT Lux SA
DSD	Goodyear S.A.
Ducair-Luxembourg Air Ambulance S.A.	Gradel Services S.A.
Dussmann Service S.à r.l.	GROSBUSCH Marcel & Fils
EBRC	GUARDIAN LUXGUARD I S.A.
Elsen Logistics S.à r.l.	HANFF Global Health Solutions s.à r.l.
Elth S.A.	H&H S.A. Bureau de Géomètres-Experts
EPURAMAT S.A.	HITEC Luxembourg S.A.
ETOILE GARAGE S.À R.L.	Hochtief Luxembourg S.A.
Eurest Luxembourg S.A.	Horsch Entsorgung S.à r.l.
Eurofoil Luxembourg S.A.	Hospilux S.A.
European Data Hub	Hôtel Ibis Luxembourg Sud
Europe Commerce Refractory S.à r.l.	Hôtel Parc Belair S.à r.l.
Europe Commerce S.A.	HRS - Stérilisation de l'Hôpital Kirchberg
Euroscript Luxembourg S.à r.l.	Husky Injection Molding Systems S.A.
ETF-Eurovia Travaux Ferroviaires Luxembourg S.A.	Hydro Aluminium Clervaux
Express Services S.à r.l.	IBBL-Integrated BioBank of Luxembourg
EXMAR OFFSHORE SERVICES S.A.	IBS-International Business Services
Faculté de Droit, d'Economie et de Finance de l'Université du Luxembourg	IEE-International Electronics & Engineering S.A.
Fallprotec S.A.	IF Payroll & HR
Flash Europe International S.A.	ILNAS
Fondation Caritas Luxembourg	Imprimerie Centrale S.A.
Fondation J. P. Pescatore	InCA Ingénieurs Conseils Associés S.à r.l.
Fugro Eco Consult S.à r.l.	infeurope S.A.
G4S Security Solutions S.A.	Innoclean et INNO'services

In-Situ S.A.
Iraco S.A.
JIGAM Consulting & Training
John Zink International Luxembourg S.à r.l.
JOST MANAGEMENT S.A.
Karp-Kneip Logistics S.A.
Karp-Kneip Matériaux S.A.
Karp-Kneip Constructions S.A.
Katcon Global S.A.
Klein Lux S.A.
Kuehne + Nagel S.à r.l.
Labgroup (Lab Luxembourg S.A.)
LAMESCH S.A.
L.C.I. Sàrl - FLOWEY
LeasePlan Luxembourg S.A.
Les Domaines de Vinsmoselle
Lindab Buildings S.A.
LORANG S.A.
Lux TP S.A.
Luxair Tours S.A.
Luxconsult S.A.
Luxcontrol S.A.
LuxDev - Agence luxembourgeoise pour la Coopération au Développement
Luxembourg Air Rescue A.s.b.l.
Luxembourg Institute of Health
Luxlift S.à r.l.
Lux-Maintenance S.à r.l.
Luxmetalsistem S.A.
LuxPET AG/S.A.
Lyreco Luxembourg S.A.
Marc Decker S.à r.l.

Mercedes-Benz Luxembourg S.A.
Mersch & Schmitz S.à r.l
Metalica S.A.
Metalica Home S.à r.l.
Met-Lux S.A.
Ministère de l'Économie
Ministère de l'Économie - Direction générale des Classes moyennes
Ministère de l'Économie, Direction Générale PME et Entrepreneuriat
Mondo Luxembourg S.A.
Moog Luxembourg S.à r.l.
Morganite Luxembourg S.A.
Motorway Luxembourg S.A.
Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence A.s.b.l.
Muller & Wegener S.à r.l.
Nato Support Agency (NSPA)
Netto-Recycling S.A.
Nettoservices S.A.
New2DM S.A.
Nizi International S.A.
No Nail Boxes
Novelia (une entité de Compass Group Luxembourg)
Numen Europe S.A.
Oerlikon Balzers Coating Luxembourg S.à r.l.
ONET Luxembourg S.à r.l.
Panalpina Luxembourg S.A.
Paul Wagner et Fils S.A.
Paul Wurth S.A.
Perrard S.A.
Phoenix Contact S.à r.l.

Polaris Architects S.à r.l.	Sogecore S.A.
POLYGONE S.à r.l.	Sogel S.A.
Prefalux S.A.	Sogel Technique S.A.
Presta-Gaz S.A.	Sogeti Luxembourg / PSF S.A.
PROgroup GEIE	SOLARtec S.à r.l.
PROPHAC S.à r.l.	SolEtude S.à r.l.
Randstad Luxembourg	Soludec Development S.à r.l.
Rectilux S.à r.l.	Soludec S.A.
Renault Retail group Luxembourg	Solufer S.A.
Résidence op der Waassertrap	Sources Rosport S.A.
Rotarex S.A.	SQS - Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management
Rotomade S.A.	Stëftung Hëllef Doheem – Secher Doheem
S+B Inbau S.à r.l.	Steria PSF Luxembourg S.A.
SAB S.à r.l.	Stoll Trucks S.à r.l.
Saturne Technology S.à r.l.	Streff S.à r.l. - Centre d'archivage
Schindler S.à r.l.	Surveico S.A.
Schroeder & Associés S.A.	Tapping Measuring Technology S.à r.l.
Secher Exploitation S.A.	Tavola S.A.
Service de Santé au Travail Multisectoriel - STM	TMT - Tapping Measuring Technology S.à r.l.
Service des Autorisations d'établissement	Tarkett GDL S.A.
Servitia S.A.	Teletronics S.A.
SES Astra S.A.	Téléphonie S.A.
SGI Ingénierie Luxembourg S.A.	Telindus S.A.
Shell Luxembourgeoise S.à r.l.	Textilcord Steinfort S.A.
Siemens S.A. Luxembourg	ThyssenKrupp Ascenseurs Luxembourg S.à r.l.
Simaform S.A.	TMH
Simon-Christiansen & Associés	TMS Metall S.A.
SNCH-Société Nationale de Certification et d'Homologation S.à r.l.	TNT Express (Luxembourg) S.A.
Société Nationale des Chemins de Fer Luxembourgeois, Service Trains et Matériel	Tomorrow's Technologies S.A.
Socotec Luxembourg S.à r.l.	Total Luxembourg S.A.
Sodexo Luxembourg S.A.	Tractel- Secalt S.A.

Tractlux S.à r.l.
Tralux S.à r.l.
Transports Micolino & Fils S.à r.l.
Traxys Europe S.A.
TR-Engineering S.A.
TSM Conduites S.A.
Tycon S.A. Luxembourg
Unité de Sénologie du Centre Hospitalier de Luxembourg

Université de Luxembourg
Vereal S.A.
Viking S.A.
Wallenborn Transports S.A.
Wallerich Lux
WSA S.à r.l.
Wust Construction Luxembourg S.à r.l.
WYNCONSEIL

INN VEZ

POUR RESTER COMPÉTITIF

L'innovation est un gage de durabilité. Vous devez constamment améliorer les produits et les services de votre entreprise. Que ce soit via de nouvelles technologies, de nouvelles compétences ou de nouvelles infrastructures. **Pour un conseil ou une assistance, n'hésitez pas à nous contacter au 42 67 67 222.**

TECHNOLOGIE ET INNOVATION

www.cdm.lu

Pour tous renseignements: Tél. 42 67 67 - 1

2, Circuit de la Foire Internationale
L-1347 Luxembourg-Kirchberg · B.P. 1604 · L-1016 Luxembourg
T: [+352] 42 67 67-1 · F: [+352] 42 67 87 · contact@cdm.lu

 **CHAMBRE
DES METIERS
Luxembourg**

LA NORME ISO 14001

La certification selon ISO 14001 atteste qu'une entreprise a mis en place un **Système de Management Environnemental (SME)**. Ce SME assure que l'entreprise a mis en œuvre une politique et des objectifs environnementaux, dans le but de maîtriser les impacts environnementaux de ses activités, de ses services et de ses produits et d'améliorer ses performances environnementales. Il garantit également sa conformité aux exigences légales et réglementaires.

ABSC S.A	CODIPROLUX
Alcuilux Desox S.A.-	Cometal
Actor Augias	COMCO MCS S.A.
AllPack Services	Container Logistics Bettembourg
Ampacet Europe S.A.	COSTANTINI S.A.
Ampacet Luxembourg Sàrl	Cteam
AperamStainless Services & Solutions Luxembourg S.A.	Culinaris
ArcelorMittal Belval & Differdange	Curver Luxembourg S.à r.l.
ArcelorMittal Bettembourg S.A. - Wire Drawing	Delek Luxembourg S.à r.l.
ArcelorMittal Bissen & Bettembourg S.A.	DELPHI Luxembourg
ArcelorMittal Dudelange	DHL Express (Luxembourg) S.A.
ArcelorMittal Rodange & Schifflange	DHL Global Forwarding (Luxembourg) S.A.
Artelis S.A.	Dometic Sàrl.
BONG Security Solutions	DONEK EUROFLEX S.A.
CACEIS Bank Luxembourg	EBRC
Cargolux Airlines International SA- Calibration Laboratory	Elth S.A.
Carlex Glass Luxembourg S.A.	Entreprise de Montage Jacques STREFF S.à r.l.
Catalyst Recovery Europe S.A.	ETF-Eurovia Travaux Ferroviaires Luxembourg S.A.
CBL S.A.	Eurofoil Luxembourg S.A.
CDCL S.A.	European Data Hub
Ceratzit S.A.	Express Services S.A.
Chemolux - Mc Bride	Faurecia AST Luxembourg S.A.
CIMALUX S.A.	Geofor Constructions S.A.
Circuit Foil Luxembourg S.à.r.l.	GNT-Lux S.A.

Goodyear S.A.
Harsco Metals Luxembourg S.A.
HELA Lux S.A.
Hôtel Ibis Luxembourg Sud
Hôtel Parc Belair S.à r.l.
Hydro Aluminium Clervaux
IEE- International Electronics and Engineering S.A.
John Zink International
Karp-Kneip Constructions S.A.
Karp-Kneip Logistics S.A.
Karp-Kneip Matériaux S.A.
Klein Lux S.A.
Kuehne + Nagel S.à r.l.
L.C.I. S.à.r.l.- FLOWEY
LC Luxcontrol A.s.b.l.
LIFTEUROP
Luxcontrol S.A.
LUX TP S.A.
Lyreco S.A.
Mercedes-Benz Luxembourg S.A.
NSPA - NATO Support Agency
Netto-Recycling S.A.
Nettoservices S.A.
NO-NAIL BOXES
EUROFOIL Luxembourg S.A
Oeko-Service Luxembourg S.A.
ONET Luxembourg S.à r.l.
Panalpina Luxembourg S.A.
Parc Belair
Paul Wurth S.A.

Raval Europe S.A.
Recyma S.A.
Saint-Gobain Abrasives S.A.
Shell Luxembourgeoise S.à r.l.
Sodexo Luxembourg S.A.
Sogel Technique S.A.
Soludec Development S.à r.l.
Soludec S.A.
Solufer
Sources Rosport S.A.
SQS - Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management
Streff S.à r.l. - Centre d'archivage
Tarkett GDL S.A.
Tavola S.A.
Technofibres S.A
Textilcord Steinfort S.A.
ThyssenKrupp Ascenseurs Luxembourg S.à r.l.
TMH S.A.
TMS S.A.
TNT Express (Luxembourg) S.A.
Tralux S.à r.l.
TSM Conduites S.A.
Tycon S.A.
UBS (Luxembourg) S.A.
VEOLIA LUXEMBOURG S.A.
Vereal S.A.
Wallerich Lux
WSA S.à r.l.

LA SPÉCIFICATION OHSAS 18001

La spécification OHSAS 18001 permet d'évaluer et de certifier le **système de management de la santé et de la sécurité au travail**.

3P-Automation S.A.	Delek Luxembourg S.à r.l.
AB SERVICES	D.L.S.I. Esch-sur-Alzette
ABSC S.A	DONECK EUROFLEX S.A.
Adecco Luxembourg-Siège social	ETF-Eurovia Travaux Ferroviaires Luxembourg S.A.
Ampacet Luxembourg S.à r.l.	Eurofoil Luxembourg S.A.
Aperam Stainless Services & Solutions Luxembourg S.A.	Geofor Constructions S.A.
ArcelorMittal Belval & Differdange S.A.	GNT-Lux S.A.
ArcelorMittal Bissen & Bettembourg S.A.	Goodyear S.A.
ArcelorMittal Centre Logistique Européen	Harsco Metals Luxembourg S.A.
ArcelorMittal Dommeldange S.à r.l.	HELA Lux S.A.
ArcelorMittal Dudelange	Hydro Aluminium Clervaux
ArcelorMittal Rodange & Schifflange	IEE- International Electronics and Engineering S.A.
Arthur Welter Transports S.à r.l.	John Zink International
Arthur Welter Services S.A.	Karp-Kneip Constructions S.A.
BONG Security Solutions	Karp-Kneip Logistics S.A.
Canalyse S.A.	Karp-Kneip Matériaux S.A.
Cargolux Airlines International S.A.	Klein Lux S.A.
CBL S.A.	Lamesch Exploitation S.A.
CDCL S.A.	LC Luxcontrol A.s.b.l.
Chemolux - Mc Bride	Luxcontrol S.A.
Circuit Foil Luxembourg	LUX TP S.A.
Cofely Solelec S.A.	Novelis Luxembourg S.A.
Cometal	ONET Luxembourg S.à r.l.
COSTANTINI S.A.	Raval Europe S.A.
Cteam	RHI Refractories Site Services GmbH
Culinaris	
Curver Luxembourg S.à r.l.	

S.I.D.E.C- Syndicat Intercommunal pour la Gestion des Déchets

Saint-Gobain Abrasives S.A.

Schroeder & Associés

Shell Luxembourgeoise S.à r.l.

Sodexo Luxembourg S.A.

Sogel S.A.

Sogel Technique S.A.

Solufer

Sources Rosport S.A.

Staff interim S.A.

Streff S.à.r.l.- Centre d'archivage

Tarkett GDL S.A.

Technofibres S.A.

Textilcord Steinfort S.A.

TNT Express (Luxembourg) S.A.

Tomorrow's Technologies S.A.

Tralux S.à.r.l.

TSM Conduites S.A.

Tycon S.A.

Vereal S.A.

Wallerich Lux

LA NORME ISO 22000

La norme ISO 22000 est une norme internationale relative à la sécurité des produits alimentaires.

Arthur Welter Transports S.à r.l.

Arthur Welter Services S.A.

Les Domaines de Vinsmoselle

LuxPET AG/S.A.

Luxlait Association Agricole

Motorway Luxembourg S.A.

Nouvelle Luxlait Produits S.à.r.l.

PAUL LINK S.à r.l.

PAUL LINK S.à r.l.

LA NORME ISO 50001

La norme ISO 50001:2011 est une norme internationale relative aux systèmes de management de l'énergie.

ArcelorMittal Belval & Differdange S.A.

European Data Hub

EBRC

LA NORME ISO/TS 16949

La norme ISO/TS 16949 est le référentiel international traitant de la démarche qualité dans le milieu automobile.

Accumulux S.A.

ArcelorMittal Bissen & Bettembourg S.A.

ArcelorMittal Dudelange

ArcelorMittal Rodange & Schifflange

Carlex Glass Luxembourg S.A.

Dometic

Elth S.A.

Faurecia AST Luxembourg S.A.

Goodyear S.A.

IEE- International Electronics and Engineering S.A.

Katcon

Ludec - Luxembourg Décolletage S.à r.l.

Raval Europe S.A.

Rotarex S.A.

Technofibres S.A.

LA NORME ISO/CEI 20000

La norme ISO/CEI 20000 est relative aux systèmes de management des services informatiques.

Clearstream Services

EBRC

European Data Hub

LA NORME ISO 27001

La norme ISO 27001 fournit les exigences pour la mise en place de systèmes de management de la sécurité de l'information.

Cabinet d'Orthodontie Dr. BECKER & Associés

EBRC

EUROSCRIPT INTERNATIONAL S.A.

European Data Hub

IFOnline S.A.

Labgroup (Lab Luxembourg S.A.)

Loterie Nationale

Telindus Luxembourg



Depuis 30 ans

votre partenaire au Luxembourg

Partenaire de votre succès, Vinçotte met ses services personnalisés et son savoir-faire à votre disposition pour vos démarches qualité, environnement, sécurité :

- Accompagnement
- Audit
- Certification

ainsi que pour répondre à vos obligations réglementaires.

Retrouvez notre offre complète sur notre site internet :

www.vincotte.lu



ISO

Comptez sur nous pour la certification
de vos systèmes de management.

- ✓ Qualité
- ✓ Hygiène
- ✓ Sécurité
- ✓ Environnement
- ✓ Énergie

ESCEM, votre organisme de certification.

Certificat TÜVRheinland®
Certificat ESCEM

