

# GUIDE LUXEMBOURGEOIS POUR LA QUALITÉ ET L'EXCELLENCE

2014

## LE RESPONSABLE QUALITÉ - CHEF D'ORCHESTRE

La reconnaissance du travail « Qualité » au sein d'une entreprise  
« Et si le Responsable Qualité avait une baguette magique ? »  
Le Responsable Qualité et les Ressources Humaines  
Évènements du MLQE  
Annuaire





# Société Nationale de Certification et d'Homologation

Certification de  
systèmes qualité selon  
**EN ISO 9001 et  
EN ISO 13485:2003**

Gestion de la sécurité de  
l'information selon  
**EN ISO 27001**

**Organisme Notifié N° 0499**  
**- Marquage CE**  
(Dispositifs médicaux,  
ascenseurs,  
bateaux de plaisance...)

Autorité compétente  
désignée par le  
Ministère des Transports  
en matière de  
certification automobile



11, rue de Luxembourg  
L-5230 Sandweiler  
Tél. 35 72 14-250 • Fax : 35 72 14-244  
e-mail : [info@snch.lu](mailto:info@snch.lu)

## SOMMAIRE

Editorial de M. Etienne Schneider - Ministre de l'Economie	6
Mot de M. Roger Ianizzi - Secrétaire général du MLQE	8
Introduction de la Responsable Qualité du MLQE	10
<b>1 LE RESPONSABLE QUALITÉ : CHEF D'ORCHESTRE</b>	<b>13</b>
Les 10 commandements du Responsable Qualité	15
Orchestrer l'ensemble de vos processus dans un seul système de gestion intégré	18
Portrait du Responsable Qualité	23
Le Responsable Qualité : acteur du changement ?	31
« Qu'attendez-vous de votre Responsable Qualité ? »	34
<b>2 LA RECONNAISSANCE DU TRAVAIL « QUALITÉ » AU SEIN D'UNE ENTREPRISE</b>	<b>39</b>
Les étapes clés vers la reconnaissance	41
FIERS de contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise	45
La revue de direction : une étape décisive et unique pour valoriser le Système de Management de la Qualité	48
<b>3 « ET SI LE RESPONSABLE QUALITÉ AVAIT UNE BAGUETTE MAGIQUE ? »</b>	<b>55</b>
Secteur santé	57
Secteur public	59
Secteur financier	61
Secteur de l'industrie	63
Secteur des services	65
<b>4 LE RESPONSABLE QUALITÉ ET LES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>67</b>
Investors in People : référentiels nominatifs et modèle d'excellence	69
L'émergence d'un nouveau mode de management	77
Le Responsable Qualité dans l'organisation hiérarchique	81
<b>5 ÉVÈNEMENTS DU MLQE</b>	<b>85</b>
Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence	86
- Présentation des Lauréats 2013	87
- Historique des Lauréats	93
Présentation des Cercles des Bonnes Pratiques	96
<b>6 ANNUAIRE</b>	<b>101</b>
Contacts utiles	103
Entreprises labellisées par l'INDR	108
Adhérents du MLQE	109
Fournisseurs de conseil et formation en qualité	115
Organismes accrédités	122
Organismes certifiés	127

## Liste des annonceurs :

Association d'Assurance contre les Accidents ( AAA)	54
AIB-Vinçotte Luxembourg	29
A.E.P. AXA Luxembourg	84
BGL BNP PARIBAS	100
Chambre de Commerce	68
Chambre des Métiers	132
COPLANING S.à r.l.	3ème page de couv.
CRP Henri Tudor	40
ESCEM	4ème page de couv.
Garage Arnold Kontz S.à r.l	5

Hochtief Luxembourg	99
INDR	44
Luxcontrol	14
MULLER & WEGENER	92
POST Luxembourg	12
SIEMENS S.A.	4
SNCH	2ème page de couv.
Sources ROSPORT	56
Standards Alive*	102
SuperDrecksKëscht	64
TOTAL Luxembourg S.A.	80

SIEMENS

# Avenio – fits your city.

Le nouveau tramway à plancher surbaissé de Siemens conjugue intelligemment innovations présentes et recettes éprouvées des années passées.

[www.siemens.lu/mobility](http://www.siemens.lu/mobility)

Answers for infrastructure and cities.

**Arnold Kontz**

**Luxembourg**



**Le plaisir  
de conduire**



# LA CERTIFICATION ISO 9001 : 2008.

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 : 2008 consacre la permanence de notre engagement à servir, efficacement, vos exigences et votre plaisir de conduire. 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.

## **BMW EfficientDynamics** **Moins d'émissions. Plus de plaisir.**

### **Arnold Kontz**

184, Route de Thionville

L-2610 Luxembourg

Tél. 49 19 41-1

[bmw@arnoldkontz.lu](mailto:bmw@arnoldkontz.lu)

[www.arnoldkontz.bmw.lu](http://www.arnoldkontz.bmw.lu)

Informations environnementales : [www.bmw.lu](http://www.bmw.lu)

4,2-8,4 L/100 KM • 111-195 G/KM CO<sub>2</sub>

## EDITORIAL DE M. ETIENNE SCHNEIDER



Ministre de l'Économie

Le contexte économique actuel et l'environnement mondial très concurrentiel font que le Luxembourg doit veiller à préserver sa compétitivité. En outre, au niveau des marchés internationaux, je me réjouis que les démarches liées à la qualité prennent de plus en plus un caractère obligatoire ce qui représente un gage de sérieux de l'engagement y dédié.

Depuis plusieurs années, la mise en place de Système de Management de la Qualité (SMQ) est devenue un outil stratégique pour nos entreprises luxembourgeoises. Il est clair qu'un tel outil requiert le support inconditionnel et la détermination de la direction générale d'une entreprise. En fait, la qualité d'un produit doit s'intégrer dans le concept d'une stratégie exhaustive de l'entreprise. Comme exemple, en vue de pouvoir mettre en place un système qualité de type ISO 9001:2008, une analyse préalable de la manière de travailler est nécessaire. Cette analyse est du ressort du Responsable Qualité (RQ), qui dépend directement de la direction générale, gage d'indépendance et d'autorité pour la mission stratégique qui lui incombe.

Le Responsable Qualité mettra en œuvre les procédures internes en vue d'adhérer aux règles et conditions de la norme en question. La mission du Responsable Qualité est donc critique au sein de l'entreprise. Il joue en interne le rôle d'ambassadeur de la qualité. La gestion et l'accompagnement de l'amélioration continue incombe aussi au Responsable Qualité, point crucial pour la compétitivité et la pérennité de l'entreprise.

Le MLQE met à disposition des entreprises du Luxembourg une plateforme d'information et d'échange en termes de qualité. Le présent guide est une des publications phares en matière de qualité. Je voudrais également citer les Cercle des Bonnes Pratiques du MLQE qui connaissent un franc succès. Fin de l'année 2013 le MLQ est devenu MLQE (Mouvement luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence), c'est donc avec un nouvel élan que l'année 2014 est abordée.

Je tiens donc à remercier le MLQE pour tous les efforts engagés en vue de promouvoir la Qualité et l'Excellence au Luxembourg et tout spécialement le fait d'avoir mis à l'honneur de l'Edition 2014 du Guide Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence, la mission du « Responsable Qualité ». En espérant que le présent guide puisse servir de vocation à une nouvelle génération de RQ, car ils auront une mission primordiale et cruciale dans nos entreprises.

J'espère également que les entreprises qui ne se sont pas encore dotées d'un Système de Management de Qualité, s'engagent dans cette voie. Je tiens aussi à remercier l'équipe en charge de la réalisation du guide 2014 pour les efforts consentis dans la rédaction de celui-ci, mais aussi pour leurs efforts de promotion de la Qualité au Luxembourg.



**Etienne SCHNEIDER**  
Ministre de l'Économie

## LE MOT DE M. ROGER IANIZZI



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

*« Un clou manquait, et le cheval perdit son fer ; à cause de ce fer manquant, le cheval fut perdu ; n'ayant plus de cheval, le cavalier fut perdu ; capturé et tué par l'ennemi, tout cela à cause d'un clou de fer à cheval »*

(Franklin, Benjamin 1706-1790, Philosophe, physicien et homme d'état américain).

Encore et toujours d'actualité, cet exemple illustre de manière explicite comment une petite cause presque négligeable peut engendrer un effet énorme à issue dramatique.

Imaginons un seul instant que les entreprises aient continué sur cette voie, qu'aujourd'hui encore aucun système de management de la qualité n'ait existé, qu'aucun contrôle ne soit effectué. Comment pourrions-nous dès lors utiliser tous les outils que nous avons à disposition ? Nous devrions habiter des maisons construites sans respect d'une norme, conduire une voiture n'assurant aucune sécurité ; la vie de tous les jours serait donc une aventure périlleuse ?

Heureusement le contraire s'est produit. La mise en place de normes et certifications au sein des entreprises a permis d'éviter ce genre de situation et d'améliorer la qualité des produits et services. En parallèle il a fallu en assurer le suivi et en garantir le respect.

La réponse des entreprises a été dans une première phase de nommer un collaborateur en charge du suivi de ces processus, quelqu'un qui connaissait de fond en comble l'entreprise et ses processus, une personne aux expériences multiples : le Responsable Qualité était né.

Entre-temps il s'est professionnalisé, pour devenir un métier à part entière avec des tâches et responsabilités bien définies. Plaque tournante au sein de toute entreprise, le Responsable Qualité sait faire le lien entre la direction, le personnel et les clients, bref il relie les parties prenantes et assure leur satisfaction respective. Proche des besoins de l'entreprise, il assure l'amélioration continue au niveau de la performance.

Si au début, les systèmes de management de la qualité (SMQ) ont été perçus par les parties prenantes comme une contrainte, un frein, une charge supplémentaire à accomplir, et le Responsable Qualité comme l'ennemi à éviter, tous sont aujourd'hui convaincus de l'importance et du bien-fondé des SMQ.

Le Responsable Qualité est devenu l'ami, le conseiller, celui qui guide et facilite. Il met à disposition des outils qui améliorent les processus, il écrit des procédures claires et précises. Il forme, structure les pratiques et par son travail contribue au succès de l'entreprise.

Et demain, quel sera son chemin, vers où va-t-il évoluer ?

Si au départ il était un correcteur, celui qui palliait aux problèmes et se souciait de répondre aux réclamations et erreurs de production, il est devenu au fil du temps l'acteur impliqué non seulement après, mais avant le démarrage de quelque processus que ce soit, celui qui ne résout pas, mais qui évite les problèmes.

Aujourd'hui les SMQ font partie intégrante des structures d'entreprise. Les Responsables Qualité devraient entre-temps avoir trouvé leur place dans les structures hiérarchiques. Les méthodes et outils de management de la qualité sont appliqués avec conviction : nous sommes en voie vers un modèle de gestion de la qualité différent, qui non seulement s'adapte aux besoins du marché, mais bien au-delà, qui pourra l'influencer et le faire évoluer.

La qualité, trop longtemps considérée comme une contrainte, a évoluée pour devenir opportunité, axe d'amélioration. Et c'est grâce au travail du Responsable Qualité que cela a pu être réalisé.

Demain il sera mobile, s'approchera de plus en plus de ses clients, il comprendra davantage leurs besoins, il sera polyvalent. Son profil ne sera plus uniquement celui du technicien qui met en place, mais celui du conseiller, du coach, celui qui accompagne, conseille et assiste. Il aura à sa disposition outre des normes et référentiels de management des outils informatiques, de communication, de transmission de données à la pointe du progrès.

Et tout comme il accompagnera ses clients vers la voie de l'excellence il sera l'interlocuteur privilégié des dirigeants d'entreprise qui s'appuieront sur lui pour toute prise de décision stratégique.

Dans cette 12<sup>ème</sup> édition du Guide Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence, nous avons voulu réaliser un ouvrage dédié à ces femmes et ces hommes pour qui la qualité est devenue plus qu'un travail, plus que l'exécution d'une tâche. Nous avons voulu donner de l'espace rédactionnel à ces Responsables Qualité sans lesquels notre vie quotidienne serait certainement différente, leur laisser la parole et grâce à ce Guide mieux comprendre leurs soucis, davantage partager leurs visions. Nous sommes tous parties prenantes de processus et par là acteurs actifs dans la chaîne d'amélioration continue. Des musiciens qui ne savent interpréter leur partition que sous la direction du chef d'orchestre.

Je tiens à remercier tous les auteurs, annonceurs, partenaires et sponsors du présent Guide Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence sans lesquels la publication n'aurait pas pu avoir lieu.

Avec toute l'équipe du Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence, je vous invite au concert du chef d'orchestre - Responsable Qualité !



**Roger IANIZZI**

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

## INTRODUCTION DE LA RESPONSABLE QUALITÉ

### DANS LE CHAUDRON DU RESPONSABLE QUALITÉ

Qu'y a-t-il de meilleur qu'un plat délicatement réussi ?

Et qui n'aurait pas envie d'y goûter encore ?

C'est vrai qu'entreprendre sa réalisation demande une certaine audace et pas mal d'utopie....  
voilà qui décrirait assez bien le travail du Responsable Qualité, ...

Permettez-moi de vous présenter ma recette personnelle, après quelques 10 années de pratique, beaucoup de joies et de sueur, ...

### INGRÉDIENTS À UTILISER SANS MODÉRATION :

- considérer qu'il n'y a pas de problème sans solution ;
- une procédure de plus d'une page a beaucoup de chance de ne pas être lue ;
- ce qui se conçoit bien s'énonce clairement, succinctement et est compris de tous ;
- œuvrer pour un moyen terme entre les enjeux humains et les exigences économiques de l'entreprise ;
- ne jamais considérer un résultat acquis pour toujours ;
- prendre du recul avant de prendre une décision ;
- accepter d'être toujours en équilibre précaire ;
- savoir ne pas outrepasser ses fonctions ;
- aller au-delà des règlements applicables ;
- ne jamais se prendre au sérieux ;
- être prêt à tout réinventer à chaque instant ;
- savoir être juste pour le plus grand nombre ;
- avoir beaucoup de discipline personnelle ;
- entrer dans le métier comme on entre en religion, ... avec une profonde conviction personnelle.

Enfin, l'ingrédient indispensable, celui qui servira de liant à toute la recette : vivre une « attitude qualité » dans sa vie personnelle avant de vouloir le faire appliquer à d'autres dans le milieu professionnel.

Fermez les yeux et plongez, ... en espérant que le bouillon soit à bonne température !

Laissez mijoter et suivez notre guide 2014, ... avec pour contenu un chapitre sur la reconnaissance du travail du Responsable Qualité, un chapitre sur les liens entre les Ressources Humaines et la Qualité. Nous vous présentons ensuite comme chaque année les lauréats du Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence ainsi que notre annuaire.



**Véronique Recht**

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





# Lux**Fibre**

Surfez à la vitesse  
de la lumière !



[www.post.lu](http://www.post.lu) • 8002 8004



# LE RESPONSABLE QUALITÉ - CHEF D'ORCHESTRE

1

LES 10 COMMANDEMENTS DU RESPONSABLE QUALITÉ	15
ORCHESTRER L'ENSEMBLE DE VOS PROCESSUS DANS UN SEUL SYSTÈME DE GESTION INTÉGRÉ	18
PORTRAIT DU RESPONSABLE QUALITÉ	23
LE RESPONSABLE QUALITÉ : ACTEUR DU CHANGEMENT ?	31
« QU'ATTENDEZ-VOUS DE VOTRE RESPONSABLE QUALITÉ ? »	34
- INTERVIEW CHEZ CDCL	34
- INTERVIEW CHEZ CBL	36



# Luxcontrol

a member of  **TÜVRheinland®**  
Precisely Right.

**Qualité • Hygiène • Sécurité • Environnement**



[www.luxcontrol.com](http://www.luxcontrol.com)

Luxembourg ■ Hamburg ■ Detroit ■ Tokyo ■ Shanghai

1, av. des Terres Rouges / L-4330 Esch-sur-Alzette / Tél.: (+352) 54 77 11 501 / Fax: (+352) 54 77 11 266 / E-mail: [collin@luxcontrol.com](mailto:collin@luxcontrol.com)

## LES 10 COMMANDEMENTS DU RESPONSABLE QUALITÉ



**Doriane Lachor-Houwer,**  
Ingénieur - responsable du service qualité, risques et processus  
Centre Hospitalier de Luxembourg

Depuis les années 90, les entreprises sont engagées dans des démarches qualité coordonnées par des Responsables Qualité regroupés, le plus souvent, dans des « cellules qualité ». Au cours des années, les missions attribuées à ces cellules qualité ont évolué avec une ouverture de leurs champs d'activité, dépassant les missions d'harmonisation-évaluation des pratiques, et de certification leur étant traditionnellement imputées.

Ainsi, la gestion de la satisfaction, ainsi que les plaintes des clients sont souvent coordonnés par les cellules qualité. Plus largement, les cellules qualité sont de plus en plus sollicitées pour apporter un support à l'évaluation de la satisfaction des autres parties prenantes, dont celle du personnel, en collaboration avec les services des ressources humaines.

La gestion des risques, de l'hygiène et de la sécurité font également régulièrement partie du portefeuille d'actions des cellules qualité, dans une perspective de gestion des processus et des risques intégrés.

Plus récemment, les activités liées à la gestion de l'environnement et de la responsabilité sociale ont également été ajoutées - l'objectif étant de parvenir à un système intégré HQSE (hygiène, qualité, sécurité et environnement).

La question qui se pose alors est : de quelles compétences doivent disposer les cellules qualité avec ce portefeuille exponentiel ?

Le Responsable Qualité est souvent positionné comme un chef d'orchestre. Mais qu'est-ce que cela veut dire être un chef d'orchestre ?

Cela signifie certainement avoir des compétences. Le chef d'orchestre connaît la partition et sait lire la musique. Le Responsable Qualité possède des compétences méthodologiques (connaissances des référentiels d'accréditation, de certification, ...), organisationnelles (lean, ...) et techniques (Analyse des Modes de Défaillance de leur Effet, de leur Criticité, ...).

Mais, à l'instar du chef d'orchestre qui n'a pas les connaissances pour jouer de l'ensemble des instruments composant son orchestre, le Responsable Qualité ne peut être l'expert de toutes les activités de son entreprise. A titre d'exemple, l'hôpital compte plus de 200 métiers différents. Penser pouvoir être expert de l'ensemble serait dangereusement utopique.

De manière ludique, la réflexion a été poussée jusqu'à proposer 10 commandements qui définiraient la philosophie du Responsable Qualité.

<b>1</b>	L'information tu analyseras.
<b>2</b>	Un sujet à améliorer tu proposeras,
<b>3</b>	mais les équipes du terrain tu solliciteras
<b>4</b>	car leurs spécificités et solutions tu écouteras.
<b>5</b>	Une décision, la direction ou le management prendra,
<b>6</b>	et dans ses outils de pilotage intégrera.
<b>7</b>	Le changement, toi même tu porteras.
<b>8</b>	En coordinateur tu te comporteras,
<b>9</b>	les équipes tu féliciteras,
<b>10</b>	et le sourire du client tu recevras.

## **1 L'INFORMATION TU ANALYSERAS**

Premièrement, être pragmatique. Le Responsable Qualité doit baser ses propositions d'amélioration sur des faits et sur l'information véhiculée tant en interne qu'en externe. Une appétence à l'analyse des données quantitatives et qualitatives est donc nécessaire.

## **2 UN SUJET À AMÉLIORER TU PROPOSERAS**

Comme dit le proverbe « Qui trop embrasse mal étreint ». Le Responsable Qualité doit être une source de proposition consolidée. Il doit, à son niveau, essayer de prioriser les actions à conduire et avancer un sujet à améliorer en priorité (et non une liste de 10 pages).

## **3 MAIS LES ÉQUIPES DU TERRAIN TU SOLLICITERAS**

Le Responsable Qualité ne peut et ne doit pas travailler seul. Les améliorations concrètes à engager sur le sujet retenu doivent être construites avec les équipes qui sont les opérateurs de terrain – ceux qui vont devoir déployer les actions concrètes.

#### **4 CAR LEURS SPÉCIFICITÉS ET SOLUTIONS TU ÉCOUTERAS**

Dans le prolongement du commandement précédent, le Responsable Qualité doit savoir être à l'écoute des professionnels. Ceci induit de ne pas avoir d'idées préconçues ou d'a priori sur les solutions à entreprendre.

#### **5 UNE DÉCISION, LA DIRECTION OU LE MANAGEMENT PRENDRA**

Les moyens ne sont pas indéfinis. Sur base des améliorations proposées par les équipes, les parties dirigeantes vont devoir faire des choix, les annoncer, les porter et les assumer.

#### **6 ET DANS SES OUTILS DE PILOTAGE INTÉGRERA**

Lorsque les décisions ont été prises, les parties dirigeantes concernées doivent suivre l'évolution des améliorations décidées au travers d'indicateurs qu'elles intègrent dans leur propre tableau de bord. Il est attendu des parties dirigeantes qu'elles donnent l'exemple sur l'intérêt porté au changement.

#### **7 LE CHANGEMENT, TOI MÊME TU PORTERAS**

Le Responsable Qualité est l'ambassadeur des changements et des améliorations. Lorsqu'une équipe exprime un besoin d'améliorer un sujet voire de modifier les procédures en place, parfois établies avec le Responsable Qualité, celui-ci doit accepter à son tour de travailler sur les changements sollicités. Il faut savoir soi-même sortir de sa zone de confort.

#### **8 EN COORDINATEUR TU TE COMPORTERAS**

On revient ici à la notion de chef d'orchestre. Le Responsable Qualité ne peut être l'expert de tous les domaines, il doit s'entourer de professionnels et donner un rythme, des délais ainsi que coordonner le tout afin d'éviter la cacophonie.

#### **9 LES ÉQUIPES TU FÉLICITERAS**

Savoir et pouvoir se réjouir des succès collectifs est crucial. Changer les pratiques est un exercice difficile pour tous et lorsque les résultats sont effectifs, il ne faut pas omettre de les valoriser.

#### **10 ET LE SOURIRE DU CLIENT TU RECEVRAS**

Ne perdons pas de vue cet objectif crucial. La raison d'être de toute entreprise est d'avoir des clients. Et lorsque les projets d'amélioration sont ressentis par les clients eux-mêmes, la réussite est alors totale et les professionnels aussi ont le sourire.

## ORCHESTRER L'ENSEMBLE DE VOS PROCESSUS DANS UN SEUL SYSTÈME DE GESTION INTÉGRÉ INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM (IMS)



TRUSTED DATACENTRE, CLOUD & MANAGED SERVICES

*Pierre Dumont, Quality Assurance Manager – EBRC*

### DE QUOI PARLE-T-ON ?

Dans un contexte en pleine mutation, - où les changements s'accroissent et les risques augmentent -, nos organisations évoluent sous la pression des marchés et au rythme des innovations technologiques. A cela, s'ajoutent aussi les nouvelles exigences contractuelles, légales, réglementaires, ou normatives, de plus en plus nombreuses et complexes.

Nos systèmes de gestion peinent parfois à s'adapter et interagir de manière efficiente au regard de ces contraintes. Des incohérences chronophages entre les différents départements, fonctions et processus apparaissent rapidement lorsque l'organisation n'est plus alignée.

Les Responsables des Systèmes Qualité, garants de la cohérence des processus, sont souvent les premiers témoins de ces symptômes de dysfonctionnement et c'est à ce titre qu'ils sont aussi des acteurs privilégiés pour les solutionner.

A l'heure où nos organisations sont perpétuellement soumises à tous ces impératifs de changement, comment s'assurer que chacun travaille dans la même direction et dans un but commun ?

La mise en oeuvre d'un Système de Gestion Intégré appliqué à l'ensemble de l'organisation est une des réponses à cette problématique.

### QU'EST-CE QU'UN SYSTÈME DE GESTION INTÉGRÉ ?

De nombreuses définitions coexistent et - pour faire simple - retenons qu'un Système de Gestion Intégré (Integrated Management System IMS) combine plusieurs systèmes ou fonctionnalités au sein d'une organisation (entreprise) dans un seul système cohérent, interactif et fédérateur afin de travailler plus efficacement à la réalisation d'un objectif commun.

L'IMS prend en compte les différents impératifs de l'organisation tant en termes de conformité (exigences contractuelles, légales, réglementaires, normatives,...) qu'en termes de performance (mesures, aide à la décision,...) et de stratégie.



Il regroupe, centralise et corrèle plusieurs processus et systèmes et en facilite la gouvernance. En guise d'illustration, cette structure de gestion unique et interfacée peut ainsi intégrer autant la gestion des risques et de la performance que celle de la sécurité ou du respect de l'environnement.

Ci-dessous quelques Systèmes de Gestion basés sur des normes certifiantes intégrables dans un IMS :

- ISO 9001 - Quality
- ISO 20000 - ICT Services
- ISO 27001 - Information Security
- ISO 22301 - Business Continuity
- OHSAS 18001 - Health & Safety
- ISO 22000 - Food Safety
- ISO 50001 - Energy
- ISO 14001 - Environment

Cette liste de normes n'est pas exhaustive et il est utile de prendre également en compte les bonnes pratiques d'autres références. Par exemple ISO 31000 en matière de Gestion du Risque ou ISO 26000 en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise.

De la même manière, d'autres exigences peuvent y être intégrées, tels que des règlements imposés par les autorités réglementaires, des standards spécifiques aux contrôles internes, ou encore des audits de tierces parties (ex ISAE 3402), etc...

L'IMS fédère de cette manière l'ensemble des collaborateurs autour d'un même fil conducteur. Un seul système pour définir « Quoi ? Vers quoi ? Où ? Comment ? Par qui ? Pour quels résultats ? ». Une seule structure pour aligner : « missions, gouvernance, politiques, objectifs, processus, procédures, mesures de conformité et de performance ». Une seule gestion pour corrélérer et partager en temps réels des flux (« work-flow » intégrés) et des bases de données (ERP, Sharepoint, etc.).

## QUI EST SUSCEPTIBLE D'ÊTRE INTÉRESSÉ PAR LA MISE EN PLACE D'UN IMS ?

La gestion intégrée s'adresse à toute organisation (entreprise), quels que soient son envergure et son secteur d'activité, souhaitant intégrer au moins deux systèmes de gestion dans une seule structure cohérente avec un arrimage de ses informations documentées (politiques, processus, procédures, etc.) et de ses progiciels de support (ERP, etc.).

## LA MUTATION DE VOTRE SYSTÈME QUALITÉ EN SYSTÈME DE GESTION INTÉGRÉ ?

### QUELLES NORMES UTILES À LA MISE EN OEUVRE D'UN SYSTÈME DE GESTION INTÉGRÉ ?

La famille des normes ISO 9000 reste une porte d'entrée de prédilection. L'ISO a d'ailleurs publié des normes et matrices de conversion pour faciliter ces intégrations.

On peut citer par exemple l'ISO/IEC TR 90006:2013 qui a pour objet d'intégrer deux systèmes en un (Information Technology - Guidelines for the application of ISO 9001:2008 to IT Service Management and its integration with ISO/IEC 20000-1:2011).

La prochaine mise à jour ISO 9001:2015 comprendra aussi, dans son approche systémique axée sur les processus, des interfaces avec la maîtrise du risque et des opportunités, des objectifs et des mesures de performance, et précisera mieux l'ensemble des tierces parties impliquées.

Enfin, pour structurer de manière proactive votre IMS, la norme BS-PAS 99 du BSI (British Standard Institution) est un modèle de référence reconnu, qui - de surcroît -, est certifiable par la suite.

BS-PAS 99 est une spécification mondiale pour Systèmes de Gestion Intégrés basée sur les exigences communes de l'ISO guide 72 et 83 - Annexe SL (lignes directrices pour l'élaboration cohérente de normes de systèmes de gestion).

Conçue pour répondre à la demande du marché en termes d'alignement des processus et des procédures dans une seule structure globale, PAS 99 permet aux organisations de mener à bien leur activité de manière plus efficace.

### QUELS AVANTAGES À CONSTRUIRE UN SYSTÈME DE GESTION INTÉGRÉ ?

Le principal avantage annoncé porte sur la réduction des coûts dus aux dysfonctionnements engendrés par la coexistence de systèmes qui ne seraient pas alignés sur un objectif commun ; absence ou conflits de responsabilités, exigences contradictoires, tâches effectuées en doublon (gestion documentaire, audits redondants et disparates, etc.).

Les plus-values à épingler :

- Amélioration des délais et de la réactivité
- Clarification des rôles, responsabilités, directives et objectifs
- Alignement des processus, des mesures et actions liées
- Intégration plus aisée de nouvelles normes
- Réalisation d'audits intégrés et amélioration de la pertinence des constats (Business)
- Meilleur partage de l'information et communication
- Motivation accrue des collaborateurs travaillant ensemble à la réalisation d'objectifs communs
- Impact positif sur la qualité des prestations et la satisfaction des clients
- Garantie de crédibilité et de confiance supplémentaire pour les tierces parties
- Participation à une meilleure performance des résultats de l'entreprise, et donc de sa compétitivité

On ajoutera également qu'un système de gestion correctement intégré permet d'obtenir une vue synthétique de tous les facteurs influençant la bonne santé de votre entreprise, y compris la manière dont ils influent en symbiose les uns sur les autres.

Le bon fonctionnement d'un Système de Gestion bien adapté contribue à la pérennité et la réputation de nos entreprises.

## SYNTHÈSE

Pour paraphraser une approche bien connue, « penser global avant d'agir local » !

Il n'est pas envisageable de dissocier un Système de Gestion Qualité (au sens QMS ISO 9001) de ceux qui l'alimentent.

La mise en oeuvre d'un IMS permet d'éviter qu'un Système de Gestion Qualité soit désolidarisé des autres systèmes, ce qui par ailleurs deviendrait antinomique, non performant et non-conforme à l'esprit d'ISO 9001.

Faites-le interagir efficacement avec la gestion opérationnelle, des risques, de la continuité des activités, de la santé et de la sécurité, de l'énergie, de l'environnement, de la responsabilité d'entreprise, de son propre contrôle interne et de celui des autorités. La liste peut s'étendre au gré des ambitions de l'entreprise.

Les clients, actionnaires, partenaires, et collaborateurs, attendent de notre part des gages d'agilité, de performance, de maîtrise du risque, et de confiance. Un IMS bien pensé constitue un atout supplémentaire dans un marché particulièrement compétitif et concurrentiel ; on parle déjà d'Integrated Business Management System.

Le Responsable du Système Qualité a un rôle moteur dans la construction de nos IMS et c'est en sens qu'il est le chef d'orchestre d'instruments bien différents.

## LE PORTRAIT DU RESPONSABLE QUALITÉ

### QUEL MANAGER QUALITÉ ÊTES-VOUS ?

#### PORTRAITS AU LUXEMBOURG ET EN GRANDE RÉGION



**Marie Gallais**, Ingénieur de recherche  
Centre de Recherche Public Henri Tudor

Lorsque nous interrogeons les managers sur les fonctions qu'ils remplissent, cinq mots clés semblent revenir de manière récurrente : planification, organisation, commandement, coordination et contrôle<sup>1</sup>. Cependant, si nous observons ce qu'ils font réellement, personne ne sera surpris de constater que l'entière de leurs activités quotidiennes peut être difficilement décrite au moyen de ces cinq mots clés. Ceci est également vrai pour le manager qualité.

Comment appréhende-t-il la complexité des rôles qu'il doit remplir ? Quelles aptitudes et compétences doit-il mobiliser en conséquence ? Et quel style de leadership ? Surtout, de quelle manière contribue-t-il à la traduction d'une vision commune et partagée de la qualité dans l'organisation ?

Nous proposons dans cet article quelques pistes de réflexion pour appréhender le rôle et le profil du manager qualité. Nous développerons ces dernières à la lumière de la pratique des managers qualité eux-mêmes. Dans le cadre du Master en Management de la Qualité organisé conjointement par l'Université de Lorraine et le Centre de Recherche Public Henri Tudor<sup>2</sup>, nous avons en effet pu questionner une trentaine de managers et futurs managers qualité de la Grande Région.

### LES RÔLES DU MANAGER QUALITÉ

Selon Mintzberg<sup>3</sup> le manager exerce ses rôles à trois niveaux. En examinant le discours des managers qualité interrogés, il semble que la majorité de leurs rôles s'exercent au niveau de l'action, et ensuite au niveau des personnes et de l'information.

- **Les rôles décisionnels du manager qualité (niveau « action »).**

Pour Mintzberg, en initiant et en développant des projets pour l'entreprise, le manager est avant tout un entrepreneur. Il définit également les compétences requises et décide de l'utilisation des ressources. Il occupe le rôle de régulateur car il appréhende les imprévus, les conflits et les problèmes de personnes. Enfin, c'est un négociateur, dans la mesure où il négocie avec l'ensemble des parties prenantes et sur l'ensemble des sujets.

[1] Source : Henri Fayol (1916), *Administration industrielle et générale ; prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle* ; Paris, H. Dunod et E. Pinat

[2] En savoir plus : <http://tudor.lu/fr/master-qualite>

[3] Source : Mintzberg H. (1995), « Out the Manager's Job », *Sloan Management Review* | Mintzberg H. (1990). *Le Management. Voyage au centre des Organisations* Editions d'Organisation

Dans notre enquête, un manager qualité du secteur hospitalier s'est en effet dit à la fois gestionnaire (il élabore, met en place et communique le projet paramédical ; fixe les objectifs, mesure leur atteinte et entreprend les actions correctives ; organise l'unité de soins en fonction des moyens disponibles), entrepreneur dans la mesure où il conçoit, pilote et évalue des projets, et enfin « qualiticien » dans la mesure où il organise et évalue la qualité et la sécurité des soins, tout comme il met en place des protocoles et procédures, et veille à leur application.

- **Les rôles interpersonnels du manager (niveau « personnes »).**

Pour Mintzberg, le manager fait figure de proue. En tant que leader, il élabore une vision, fixe les règles, motive son équipe et veille à en développer l'efficacité. Ceci peut s'exprimer par le fait d'expliquer les principes de Qualité Sécurité Environnement (QSE) et de motiver son équipe à les appliquer dans l'entreprise. Il est également agent de mise en relation ou agent de liaison. Un manager qualité du secteur hospitalier témoigne de son rôle d'interface. Il est en effet au centre des échanges entre les différents acteurs (les équipes médicales et paramédicales, les patients et leurs familles, la hiérarchie, ...).

- **Ses rôles informationnels (niveau « information »).**

Pour Mintzberg, le manager doit être attentif et rechercher les informations dans son environnement, afin d'assurer son rôle de liaison. Il joue ainsi le rôle d'observateur actif. Puis, il diffuse l'information à l'attention de son équipe, mais également de son réseau de relations. Il joue enfin le rôle de porte-parole en prenant en charge la communication tant interne qu'externe.

Un manager qualité du secteur de la construction nous a explicité le fait qu'il était amené à communiquer les décisions du comité de direction vers les chantiers, tout comme à rapporter à la direction certaines informations relatives aux incidents sur chantiers.

Ces différents rôles positionnent le manager qualité au cœur du système organisationnel. Pour occuper ce positionnement particulier, il possède et développe un certain nombre d'aptitudes et de compétences.

## LES APTITUDES ET COMPÉTENCES DU MANAGER QUALITÉ

Selon Laize (2011)<sup>4</sup>, les compétences recherchées par les entreprises et nécessaires à un management performant semblent de plus en plus tourner autour de compétences de type « sociales et relationnelles ». Ces dernières seraient notamment utiles dans des situations professionnelles où coexistent une double complexité à la fois relationnelle (pluralité et diversité des acteurs) et organisationnelle, faite de logiques pouvant s'avérer contradictoires (métier et projet, autonomie et interdépendance, court et moyen terme...).

[4] Laize C. (2011), "Dispositif prospectif de co-construction des compétences des managers de demain", 11èmes rencontres sur la prospective des métiers, Paris, Mars

Trois dimensions sont attribuées au concept de compétences sociales et relationnelles :

- **Une dimension personnelle** relative à la connaissance de soi (intuition, résistance au stress, sens de l'efficacité, ...)
- **Une dimension interpersonnelle** proche du « savoir collaborer et composer » (écoute, maîtrise de soi, sens du commandement, capacité à gérer les conflits, ...)
- **Une dimension cognitive** qui se concrétise par la capacité méthodologique d'analyse des situations (faculté d'analyse, esprit de synthèse, créativité, esprit critique, ...)

Pour un manager qualité du secteur financier, le manager performant est « un spécialiste affûté ; un technicien de haut vol ». Parmi ses qualités, nous recensons notamment « le sens de la décision, de l'anticipation, de la vision et de l'organisation ». Mais, ce dernier est aussi « un technicien de terrain ». Ce terrain est celui des ressources humaines : « on attend de lui qu'il ait le sens de l'équipe et le sens de la délégation ». Il doit se transformer « en expert, capable de cumuler le sens de l'écoute, la confiance en soi, le charisme et la rapidité d'action. Tout ceci se développe avec l'expérience ».

Ces différentes aptitudes influent le style de leadership du manager ; sa manière de prendre les décisions et de les faire appliquer.

## LES STYLES DE LEADERSHIP POUR MANAGER LA QUALITÉ

De manière générale, la littérature simplifie l'analyse des styles de commandement à quatre figures « caricaturales » : le manager **autoritaire**, **paternaliste**, **consultatif** et **participatif** (Papin, 2006)<sup>5</sup>.



[5] Papin R. (2006), *L'art de diriger*, Ed. Dunod

- **Le manager autoritaire** aime imposer ses décisions, faire partager ses idées et ses goûts, et surtout faire plier autrui à sa volonté. Il décide de tout et contrôle tout, car il pense que les personnes placées sous ses ordres n'atteindront jamais sa compétence dans aucun de ses domaines d'activité.
- **Le manager paternaliste** considère ses collaborateurs un peu comme ses enfants. Il décide sur l'essentiel mais laisse faire sur le détail. Ses subordonnés n'exerceront jamais de véritables responsabilités.
- **Le manager consultatif** déclare volontiers qu'un patron doit savoir décider après avoir consulté les subordonnés les mieux placés pour l'informer. Il accorde une grande importance aux procédures de contrôle et pense que les subordonnés les acceptent volontiers puisqu'elles s'exercent à postériori.
- **Le manager participatif** se considère d'avantage comme un animateur que comme un décideur. Selon lui, la seule manière de motiver un individu, c'est de lui donner des responsabilités et de l'aider à les exercer. Ce type de manager demande à ses collaborateurs de participer activement aux choix des objectifs qu'ils vont poursuivre.

Sur la trentaine de managers et futurs managers qualité interrogés, plus de la moitié qualifie leur leadership de participatif. Un peu moins d'un tiers ensuite sont des managers consultatifs. Enfin, les managers, dont le leadership est autocratique (styles autoritaire et paternaliste), restent marginaux.



Avant toute chose, nous retenons que presque 60% des managers qualité interrogés déclarent avoir un style de commandement mixte. Pour la moitié d'entre eux il s'agit d'un management mêlant style participatif et consultatif. Le reste des managers associe un style de commandement participatif ou consultatif, à un leadership autoritaire, et dans une plus moindre mesure paternaliste.

A l'image du manager caméléon, ce dernier sera d'autant plus efficace qu'il adoptera des méthodes de commandement cohérentes avec les attentes et le tempérament des subordonnés, adaptées aux caractéristiques de l'entreprise, compatibles avec les caractéristiques de l'environnement et cohérentes avec sa personnalité.

En même temps qu'il implémente des projets d'amélioration, le manager qualité adapte son style de management. Prenons l'exemple d'un projet d'implantation d'un atelier de finition et emballage dans le secteur industriel. Le manager qualité concerné déclare adopter un leadership participatif et consultatif, par souci d'impliquer le groupe dans les choix avant de prendre une décision, puis autoritaire dans la façon de faire respecter la planification, et parfois paternaliste « pour remonter le moral et remotiver les membres du groupe ».

Prenons également le cas d'un projet d'amélioration d'un processus opérationnel dans une entreprise de services IT<sup>6</sup>. Le manager qualité dit adapter son argumentation et son comportement aux différentes parties prenantes du projet ; à savoir la direction en exploitant les valeurs de l'entreprise comme la simplicité et l'agilité, les managers en prenant en compte les aptitudes managériales en vigueur comme la confiance, l'autonomie et la responsabilité des collaborateurs, enfin les collaborateurs en évoquant des valeurs de qualité de service pour le client.

Une composante essentielle du style de commandement semble ainsi être la capacité de traduction du manager qualité.

## LE MANAGER QUALITÉ COMME TRADUCTEUR



Dans le cas du projet d'amélioration d'un processus opérationnel dans une entreprise de services IT évoqué ci-avant, il s'agissait de mettre en place un outil d'échange de fichiers initialement utilisé en interne, pour optimiser le processus client. Si le diagnostic de la situation mettait en exergue la pertinence d'un tel projet, il restait à susciter l'adhésion et convaincre la direction des biens fondés de la remise en cause du processus, la direction informatique d'adapter un outil non destiné à l'externe, ainsi que les managers et collaborateurs des gains possibles dans leur activité et dans leur relation avec les clients.

[6] Information Technology

Pour déployer un tel projet, le manager qualité s'est inspiré de « l'Actor Network Theory » issue de la sociologie de la traduction<sup>7</sup>, qui se décline en quatre points :

- **Problématiser** - formuler un problème ou le défi à relever. Il s'agissait de réfléchir sur la manière d'appréhender le projet, d'anticiper les freins et les craintes, et d'élaborer une « argumentation avantageuse ».
- **Intéresser** - sensibiliser les acteurs dont l'implication apparaît indispensable. Le déploiement s'est fait « en douceur » par un petit groupe test et la diffusion par le « bouche à oreille ».
- **Enrôler** - préciser et attribuer des rôles à chacun des acteurs. Les acteurs du groupe test ont participé à l'élaboration des actions d'ajustement et à la recherche de solutions opérationnelles.
- **Mobiliser** - définir et réaliser les actions à mener, et mesurer la réalisation de l'objectif commun. Avant exploitation globale, il s'agissait de recueillir l'avis des clients et de mesurer le temps de réactivité du processus dans le cadre de la phase test.

Au-delà de mobiliser des techniques et outils de management de la qualité permettant de soutenir la gouvernance et l'amélioration continue de l'organisation, tout en donnant confiance aux clients et autres parties prenantes, le manager qualité est avant tout « un manager ». Sa pratique est complexe, puisqu'il occupe un rôle transversal de communicateur, d'animateur et d'acteur du changement au cœur de l'organisation, nécessitant le développement de compétences socio-relationnelles spécifiques. Il représente la « courroie de transmission » entre différents groupes, qui appréhendent les principes qualité, chacun à la lumière de leurs pratiques et des problématiques liées à leurs activités. C'est par ses qualités de traducteur qu'il facilite l'adoption d'une représentation commune de démarches et projets d'amélioration au sein de l'organisation.

[7] Akrich M., Callon M. et Latour B. (2006), *Sociologie des organisations : Textes Fondateurs*, Ed. Mines Paris



## Safety, quality and environnemental services AIB-Vincotte Luxembourg et le groupe Vincotte

AIB-Vincotte Luxembourg et le groupe Vincotte sont à votre service pour la certification dans les domaines suivants:

- système de management de la qualité : ISO 9001
- système de management environnemental : ISO 14001
- système de management de la sécurité : OHSAS 18001 et VCA
- sécurité alimentaire : HACCP, IFS, BRC, BRC/IOP
- industrie automobile : ISO/TS 16949
- marquage CE des machines

AIB-Vincotte Luxembourg est également votre partenaire pour :

- **Contrôles réglementaires ITM et SNSFP**

- **Environnement**

Réception dans le cadre de l'autorisation du Ministère de l'Environnement, Inventaires amiante et suivi des chantiers de désamiantage, Mesures des rejets polluants - Ambiances sur les lieux de travail, Mesures acoustiques, Suivi d'assainissement des sols, Blower Door, Performances énergétiques des bâtiments, Mesures des ondes électromagnétiques.

- **Contrôle technique des constructions et de leurs équipements**



Organisme de contrôle agréé par l'Inspection du Travail et des Mines et par le Ministère de l'Environnement

### AIB-Vincotte Luxembourg a.s.b.l.

Mühlenweg, 74  
2155 Luxembourg

B.P. 1587  
1015 Luxembourg

Tél. 4818581  
Fax 4910061

[info@aib-vincotte.lu](mailto:info@aib-vincotte.lu)

performance

satisfact

process warrant

reliabi

system

standar

tool

Quality

serv

Management

guarantee

certific

assurance efficiency

method

customer

prod

## LE RESPONSABLE QUALITÉ : ACTEUR DU CHANGEMENT ?



STANDARDS  
ALIVE\*

*Dr. Michaël Bénédic,  
Consultant et responsable de l'équipe People & Change  
MindForest, partenaire de Standards Alive\**

L'introduction d'une démarche qualité incite à poser un regard critique sur le fonctionnement de l'organisation. Les réflexions générées par cette remise en question peuvent entraîner de profondes transformations dans la manière de fonctionner de l'entreprise. Celles-ci peuvent par exemple concerner le style de management, le niveau d'autonomie et de responsabilisation des collaborateurs, ou encore les procédures et l'organisation du travail qui en découle.

Toutefois, chaque organisation est un ensemble vivant, qui fonctionne selon des principes et une culture qui lui sont propres. Son histoire, ses valeurs, ses systèmes de relations et modes de management ne peuvent être balayés ou remplacés du jour au lendemain.

En somme, si les principes de la qualité et de l'excellence paraissent universels, leur mise en œuvre efficace passe inmanquablement par une démarche concertée, structurée et prenant en compte les spécificités sociales et culturelles de l'entreprise.

L'implémentation d'une démarche qualité s'apparente donc à un processus de changement profond qui doit être mené en tenant compte des aspects humains de l'organisation. C'est en effet l'adhésion et l'implication des collaborateurs à la démarche qui en conditionnent fondamentalement le succès.

Le Responsable Qualité apparaît comme l'acteur central de ce processus. Son rôle est d'orchestrer les actions et d'accompagner les collaborateurs dans la mise en œuvre de la démarche. Pour cela, il doit apparaître comme une personne de contact privilégiée, en mesure de fédérer les acteurs au service de la qualité et de surmonter les résistances aux changements induits.

Il s'agit cependant d'une tâche délicate puisque les démarches qualité sont encore très souvent associées à des contraintes supplémentaires qui irritent les collaborateurs et compliquent leurs activités quotidiennes.

Afin de faire évoluer ces représentations au sein de l'entreprise et de créer un terreau favorable à l'implémentation de la démarche, le Responsable Qualité peut s'appuyer sur une approche de change management. De façon simplifiée, celle-ci repose sur quatre grands piliers : informer, faire comprendre, faire adhérer et faire participer l'ensemble des collaborateurs au nouveau projet de l'entreprise.

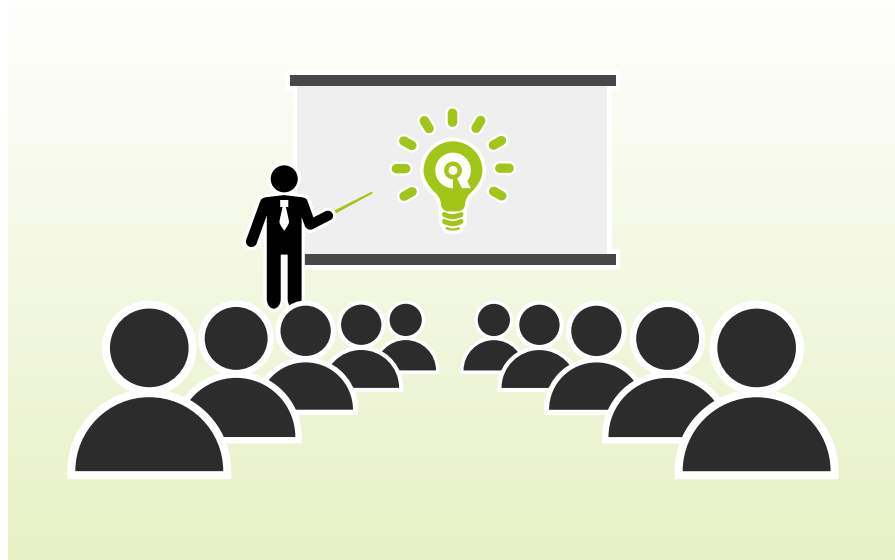
Nous présentons ici deux types de démarches utilisées par les experts en gestion du changement et permettant au Responsable Qualité d'instaurer une dynamique d'amélioration pérenne dans l'entreprise. Il s'agit d'une part de la mise en place de workshops qualité et d'autre part, du développement d'un réseau de référents qualité.

Nous l'avons vu, l'introduction d'une démarche qualité est un projet de changement d'envergure. Ainsi, il est indispensable que la Direction en soit sponsor et qu'elle affiche son soutien au Responsable Qualité dès le début du projet. Il est en outre nécessaire de faire comprendre aux équipes les enjeux du projet, afin qu'elles se l'approprient et y adhèrent. Il s'agit de légitimer le changement en cours en insistant sur l'importance du rôle joué par chacun dans le succès de l'initiative. Une approche de type participative doit donc être mise en place. L'animation de workshops qualité vise à répondre à cet objectif. Ces workshops doivent être organisés avec les différentes équipes afin qu'elles puissent définir de façon collective leur vision de la mise en place de la qualité. Il s'agit de déterminer un ensemble d'actions concrètes à réaliser. Elles sont ensuite hiérarchisées par les participants en fonction de leur importance, puis placées sur une ligne du temps. Certaines actions demandant peu de moyens et d'énergie peuvent être considérées comme prioritaires si leur réalisation permet de montrer rapidement des avancées tangibles et de motiver les équipes. Le workshop permet au Responsable Qualité de déboucher sur un plan d'action où sont définis de façon collégiale les objectifs et les rôles de chacun. En outre, la mise en place de tels workshops contribue à renforcer la visibilité et la légitimité du Responsable Qualité au sein de l'entreprise et à nourrir ainsi la dynamique du changement.

Par ailleurs, il est souvent très difficile pour le Responsable Qualité de toucher à lui seul toutes les parties prenantes du projet dans l'entreprise. Afin de favoriser l'adhésion et l'implication du plus grand nombre de collaborateurs, il doit donc pouvoir s'appuyer sur un noyau d'acteurs favorables au changement. Ces acteurs constituent les alliés du Responsable Qualité. Ils sont sélectionnés en raison de leur capacité à servir de porte-parole et de fédérateur autour du projet. Ils jouent un rôle moteur dans l'évolution des représentations à l'égard de la qualité et permettent d'obtenir une force d'action légitime en raison de leur appartenance au terrain. Ils contribuent ainsi à sensibiliser leurs collègues à l'importance de la démarche. Ces ambassadeurs sont communément appelés référents qualité. Leur nombre varie en fonction de la taille de l'entreprise. Il est par ailleurs indispensable de leur fournir les moyens nécessaires pour faire l'interface entre le terrain et la direction et constituer des relais du Responsable Qualité

au sein des différents services de l'entreprise. L'organisation de rencontres régulières, la mise en ligne d'un forum ou encore l'utilisation de baromètre qualité sont des outils disponibles pour recueillir les perceptions des collaborateurs sur le terrain. La mobilisation des référents qualité vise également à surmonter les craintes et les résistances qui peuvent freiner la mise en place effective de la démarche. L'animation du réseau des référents qualité incombe au Responsable Qualité. Il doit être en mesure de les réunir de façon suffisamment régulière pour pouvoir suivre l'évolution des perceptions des collaborateurs sur la démarche et permettre à ces ambassadeurs d'échanger sur leurs bonnes pratiques et sur les difficultés rencontrées. Les référents qualité doivent détenir les informations nécessaires à la bonne dynamique du projet mais ne doivent pas se substituer au Responsable Qualité.

Le succès de la démarche repose donc sur la capacité du Responsable Qualité à actionner les différents leviers dont il dispose afin d'informer, faire adhérer et faire participer des acteurs situés à différents niveaux de l'organisation. Les outils du change management peuvent être mobilisés avantageusement en ce sens. Ils constituent autant d'armes supplémentaires afin de permettre au Responsable Qualité d'impulser un changement durable et vertueux au service de l'excellence.



## QU'ATTENDEZ-VOUS DE VOTRE RESPONSABLE QUALITÉ ?



INTERVIEW CHEZ CDCL - COMPAGNIE DE CONSTRUCTION LUXEMBOURGEOISE

avec **Julien Bossu**, Responsable des Ressources Humaines

1

*Quels sont le rôle et les responsabilités que doit assumer votre Responsable Qualité ?*

Chez nous, le responsable SMI (système de management intégré) est en charge de mettre en œuvre et d'animer le SMI selon les normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001. Il a donc comme principales tâches et/ou responsabilités de définir avec la direction générale les objectifs Qualité, Santé, Sécurité et Environnement et de les atteindre ; de rendre compte à la direction générale du fonctionnement du SMI et de tous les moyens d'amélioration (revue de direction et autres réunions avec la direction) ; de s'assurer de la sensibilisation aux exigences des clients et aux exigences réglementaires en matière de Qualité, Santé, Sécurité et Environnement à tous les niveaux de la société.

Pour ce faire il doit donc :

- Élaborer un plan QSE en prenant en compte les objectifs de l'année et les moyens à mettre en œuvre
- Définir, formaliser et adapter les méthodes de contrôle
- Coordonner et superviser des actions QSE suivant le programme de management défini
- Proposer un plan d'amélioration (programme de management), suite notamment aux audits internes et externes
- Préparer et mettre en place les audits internes en étant assisté par des hommes du terrain désignés et formés comme auditeurs internes
- Participer à l'analyse des défaillances
- Piloter le processus de renouvellement des certifications QSE
- Assurer la veille réglementaire et normative pour les domaines du SMI
- Animer et présenter ces sujets à l'intérieur des Directions (réunions mensuelles de l'encadrement du département production ; préparation des thèmes de sensibilisation pour le personnel, réunions de démarrage QSE des chantiers)
- Assurer la gestion documentaire du SMI
- Tenir à jour les statistiques Qualité, Santé, Sécurité et Environnement

## 2 *Quelles sont les informations les plus importantes que vous attendez de lui ?*

Il doit s'organiser pour mettre en lumière ou alerter la direction générale sur les éventuels points défaillants de l'entreprise au niveau QSE et proposer des pistes d'amélioration.

## 3 *Est-il contrôleur ou animateur ? Doit-il faire ou faire-faire ?*

Il doit remplir les deux rôles. Son rôle d'animateur est essentiel, il doit en effet « embarquer », faire adhérer l'ensemble de nos salariés, clients, sous-traitants à notre politique QSE en animant des réunions ou des groupes de résolutions de problèmes, en préparant et en animant les Revues de Direction, en entretenant les relations avec les organismes de certification (planifier, préparer et suivre les audits), en accueillant les nouveaux arrivants, ... Mais il est aussi le garant du suivi des procédures ISO, il doit donc contrôler que tout est en « règle » et ce aussi bien sur chantier, au dépôt, à l'atelier que dans les bureaux. Il doit faire et faire-faire ; indéniablement c'est quelqu'un qui doit être du « terrain », qui doit connaître le Core Business de l'entreprise mais qui doit aussi prendre du recul et responsabiliser les différents intervenants de l'entreprise. La difficulté d'un tel métier est de bien combiner les deux rôles et de ne pas trop privilégier l'un par rapport à l'autre, il faut avoir le bon équilibre.

## 4 *Quelles sont ses compétences-clés et ses qualités ?*

De formation supérieure, il doit être habilité en tant qu'auditeur interne ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001. Il est également à titre personnel qualifié selon la norme ISO 19001 pour la formation des auditeurs internes. C'est une personne qui doit savoir motiver et coacher afin d'optimiser la performance globale du système SMI dans la société. Il doit être rigoureux, méthodique, diplomate et savoir structurer son travail. Il doit avoir une expérience dans la planification et la gestion de projets tout en étant également organisé, pragmatique et persévérant.

Dans ses relations interpersonnelles, je noterai qu'il doit avoir une aisance relationnelle, un sens de l'écoute qui favorise l'adhésion de l'ensemble des salariés à la mise en œuvre de la démarche SMI et « last but not least », un esprit d'équipe.

## QU'ATTENDEZ-VOUS DE VOTRE RESPONSABLE QUALITÉ ?



INTERVIEW CHEZ CBL - CIT BLATON LUXEMBOURG

avec **Maggy Thommes**, Directeur des Ressources Humaines

1

*Quels sont le rôle et les responsabilités que doit assumer votre Responsable Qualité ?*

- Le Responsable Qualité veille à l'application correcte des procédures et à ce que l'organisation administrative et sur le terrain réponde aux exigences des normes ISO 9001, 14001 et OHSAS18001 tout en consultant et en tenant à jour les prescriptions de l'ITM et de l'AAA.
- Non seulement il réalise des analyses de risques mais assure les enquêtes sur les circonstances et les causes d'incidents et/ou accidents en matière de SST, d'environnement et/ou maladie professionnelle.
- Ainsi il mène des actions de formation, d'information et de sensibilisation.
- Il assure la réalisation et publication du Tableau de Bord de la Qualité, celui de la Sécurité et celui de l'Environnement.
- Conformément aux instructions établies, il réalise les audits internes.
- Les actions QSE sont présentées par le Responsable Qualité à tous les acteurs, ainsi qu'aux nouveaux embauchés, actions qui sont commentées par les vidéos et documents (présentation de CBL et du Système de Management de la QSE interne, chasse aux risques...)
- Il réalise des visites des lieux de travail.
- Il est le moteur dynamique du Système QSE.

2

*Quelles sont les informations les plus importantes que vous attendez de lui ?*

- Présentation des actions QSE, tant procédures que formations et visites sur chantier.
- Chiffrage des indicateurs du Tableau de Bord de la Qualité, Sécurité et Environnement dans les temps impartis.
- Postes de travail et risques y liés.
- Analyse de risques en matière de sécurité et d'environnement.

### 3 *Est-il contrôleur ou animateur ? Doit-il faire ou faire-faire ?*

- Il endosse le rôle de « contrôleur » au sens où il procédera aux vérifications de l'application des méthodes mises en place qu'il animera en même temps à travers toutes les procédures et formations existantes.
- Il met en place les procédures, motive et accompagne le personnel dans toutes les démarches QSE.
- Il fait en sorte que toutes les procédures soient respectées.

### 4 *Quelles sont ses compétences-clés et ses qualités ?*

- L'ouverture d'esprit, une excellente écoute et une très bonne communication afin de mener à bon escient nos équipes en matière de système de Management de la QSE.

### 5 *Quelles sont ses qualités ?*

- L'art de transmettre le système de qualité, environnement et sécurité aux équipes de sorte que ce ne soient plus des procédures lourdes à respecter mais que tous les acteurs les reconnaissent comme de réelles valeurs ajoutées.





## **LA RECONNAISSANCE DU TRAVAIL « QUALITÉ » AU SEIN D'UNE ENTREPRISE**

# 2



**LES ÉTAPES CLÉS VERS LA RECONNAISSANCE**

41

**FIERS DE CONTRIBUER À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS  
STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE**

45

**LA REVUE DE DIRECTION : UNE ÉTAPE DÉCISIVE ET UNIQUE  
POUR VALORISER LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ**

48



# RETHINK INNOVATION THINK TUDOR

As a leader in applied research in Luxembourg, Tudor responds to your needs by mobilising its scientific and technological competences in nine innovation programmes, each targeting specific challenges.

**MANUFACTURING INDUSTRY**

**CONSTRUCTION**

**ECOTECHNOLOGY**

**MOBILITY**

**TRANSPORT & LOGISTICS**

**HEALTH**

**PUBLIC SERVICES**

**INNOFINANCE**

**HUMAN CAPITAL**

**tudor**  
PUBLIC RESEARCH CENTRE HENRI TUDOR

Innovating together

For further information: [www.tudor.lu/innovation-programmes](http://www.tudor.lu/innovation-programmes)

## LES ETAPES CLÉS VERS LA RECONNAISSANCE



*Dr. Hélène Langlois, Coordinatrice qualité, Faculté de Droit, d'Économie et de Finance de l'Université du Luxembourg<sup>1</sup>*

Référentiel, exigence, processus, indicateur, ... : le vocabulaire communément associé au management de la qualité peut laisser perplexe voire effrayer. La technicité qui, parfois, l'accompagne, donne à la qualité une connotation stricte, impersonnelle. Mais l'est-elle vraiment ? Est-elle un domaine réservé aux seuls initiés ? Chasse gardée de ces experts, qualitatifs ou autres acteurs de la qualité qui, calfeutrés dans leur tour d'ivoire, dicteraient des règles visant à atteindre l'excellence et la performance ?

Ces questions peuvent paraître provocatrices. Et pourtant, elles méritent d'être posées. Elles nous amènent, en effet, à aller voir ce qu'il y a derrière le masque, pour reprendre les termes du Guide Luxembourgeois pour la Qualité 2013. Bien plus, elles nous conduisent à revenir à l'essentiel, à savoir à l'une des clés du succès de tout système de management de la qualité (SMQ) : sa dimension humaine. Au-delà des considérations purement économiques ou financières qui, à l'époque, furent développées dans le Guide, il convient de souligner l'aspect profondément humain de la gestion de la qualité. Il y a certes deux des piliers de toute démarche qualité que sont la direction et les clients. Les textes ne manquent pas en la matière, au premier rang desquels figure la norme ISO 9001. Mais il y a aussi, et surtout, le trait d'union entre eux, c'est-à-dire l'équipe. Une équipe qu'il est nécessaire de sensibiliser, d'écouter et de soutenir en permanence, inlassablement. Une tâche prenante et passionnante que j'exerce depuis avril 2010 à la Faculté de Droit, d'Économie et de Finance (FDEF) de l'Université du Luxembourg et que je me propose de vous présenter en quelques mots.

### SENSIBILISER

La sensibilisation constitue la pierre angulaire de tout projet visant à implanter et à développer un système de management de la qualité. Elle suppose que des actions d'information et de formation soient régulièrement organisées au sein de l'organisme. Peu importe la forme qu'elles revêtent. L'importance est qu'elles puissent permettre à l'ensemble du personnel de se familiariser, d'une part, avec la terminologie et, d'autre part, avec les tenants et aboutissants d'un tel projet. Il revient ainsi au Responsable Qualité<sup>2</sup> de présenter les termes, de les définir voire de les reformuler de manière à les adapter à l'organisme et à son environnement.

[1] L'auteur tient à remercier Mme Rebecca Ferlini pour sa relecture et ses précieuses remarques.

[2] Pour alléger le présent texte, le genre masculin sera employé sans aucune idée de discrimination. De même, nous utiliserons le terme de « Responsable Qualité » qui renvoie, dans certains organismes, à celui de « Coordinateur qualité »

Il s'agit là d'un véritable travail de vulgarisation que nous réalisons à la FDEF de préférence de manière personnelle. Depuis 2010, date à laquelle nous avons entamé une démarche qualité structurée, chaque nouveau membre de l'équipe administrative est informé, à son arrivée, de cette démarche et du vocabulaire qui s'y rapportent, ainsi que des outils existants. L'objectif est avant tout de le mettre à l'aise. Il faut qu'il puisse, comme ses collègues, comprendre ce que recouvrent les notions clés de la qualité, que ce soit au niveau de leur sens que de leurs incidences pratiques. Nous nous efforçons, pour ainsi dire, à faire en sorte qu'il s'approprie la qualité, qu'il prenne conscience de ses enjeux voire de sa nécessité pour son propre travail au quotidien et, plus généralement, pour le bon fonctionnement de la faculté.

## ÉCOUTER

L'écoute des clients est une chose, celle du personnel en est une autre. Il n'en demeure pas moins qu'elles sont toutes les deux indissociables au succès d'une démarche qualité et doivent, à ce titre, être le centre de l'attention de la direction et du Responsable Qualité. Enfin, du moins, elles le devraient. En plus de sensibiliser les collaborateurs de son organisme, ce dernier doit les inciter à s'exprimer et, bien sûr, leur prêter une oreille attentive quand ils le font. La réussite de sa mission en dépend. C'est, par exemple, en grande partie grâce à leurs observations, à leurs retours d'expériences que les attentes des clients pourront réellement être identifiées et satisfaites.

Une telle écoute n'est pas un vain mot au sein de l'administration de la FDEF. Dès la mise en place de son système de management qualité, nous avons veillé à ce qu'il n'y ait pas d'« oubliés », à ce que la qualité soit « perceptible par le terrain »<sup>3</sup>, en d'autres termes qu'elle soit l'affaire de toutes les personnes impliquées dans la gestion administrative des activités de la faculté. Outre les dialogues annuels qui constituent des moments privilégiés au cours desquels supérieurs hiérarchiques et membres du personnel administratif peuvent discuter, échanger, un certain nombre d'outils informatiques ont été créés et développés afin de recueillir les avis des uns et des autres. Citons, par exemple, les questionnaires d'évaluation des formations continues et des fournisseurs ainsi que le formulaire « non-conformités et observations » par le biais duquel les problèmes affectant ou susceptibles d'affecter le SMQ peuvent être enregistrés et suivis. Parmi les autres moyens mis en œuvre au sein de la FDEF, mentionnons aussi l'enquête de satisfaction des employés. Cette enquête que nous effectuons désormais chaque année en coopération avec le Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence (MLQE), dans le cadre des Cercles des Bonnes Pratiques, est devenue un instrument précieux. Tout en respectant l'anonymat et la confidentialité des réponses, elle nous permet d'en savoir davantage sur l'état d'esprit des membres de l'équipe administrative, de mettre en lumière les points qui suscitent chez eux le plus de satisfaction, de

[3] Christophe Villalonga, Un nouveau souffle pour la qualité, AFNOR, 2013, pp. 89 et s.

mécontentement ou de frustration et, au bout du compte, de réagir avant qu'il ne soit éventuellement trop tard. Nous ne sommes pas sans savoir qu'une équipe insatisfaite, démotivée aurait des conséquences néfastes tant en interne qu'avec l'extérieur.

## RECONNAÎTRE

Si la sensibilisation et l'écoute sont tellement importantes, c'est qu'elles contribuent à créer une relation étroite entre une équipe et le Responsable Qualité ; des rapports privilégiés basés sur la confiance, le respect et la reconnaissance des rôles et responsabilités de chacun. Il est primordial que chaque collaborateur, quelles que soient sa position dans la hiérarchie et sa fonction, intervienne activement dans la gestion de la qualité et que cette intervention ne soit ni ignorée ni tournée en ridicule mais, au contraire, encouragée et reconnue.

Telle est notre ligne de conduite à la FDEF. Nous nous appliquons en effet à associer tous les membres du personnel administratif au fonctionnement et à l'amélioration du SMQ, et ce de diverses manières. Nous les encourageons ou les aidons, par exemple, à formaliser eux-mêmes leurs méthodes de travail. De même, nous nous efforçons autant que possible à réfléchir avec eux aux causes des problèmes soulevés et aux actions qui pourraient être menées pour y remédier. Il est important qu'un véritable échange se crée, comme ce fut le cas, en septembre 2013, lorsque l'administration de la FDEF s'est réunie pour la première fois pendant une journée en dehors de ses murs pour prendre connaissance des résultats de l'enquête de satisfaction des employés effectuée la même année et pour en discuter<sup>4</sup>.

En conclusion, il nous semble capital de rappeler, à l'instar de Christian Doucet, que « toute bonne démarche qualité doit placer le personnel au centre de ses préoccupations.<sup>5</sup> », et ce pour la simple raison qu'elle requiert son adhésion et sa participation. Ajoutons aussi que derrière elle, se trouve un énorme travail d'équipe, ainsi que des individus dotés de personnalités et de compétences différentes qu'il est nécessaire d'animer et de suivre continuellement. Cette tâche de coordination est parfois délicate, mais toujours extrêmement enrichissante dès lors qu'elle est voulue et soutenue par la direction. À ce sujet, je ne voudrais pas terminer le présent texte sans adresser mes plus vifs remerciements, d'une part, à Stefan Braum et Éric Gary, respectivement doyen et secrétaire académique de la FDEF et, d'autre part, à tous mes collègues de l'administration de la faculté sans lesquels le renouvellement, en décembre 2013, de notre certification ISO 9001 n'aurait pas été possible.

[4] Les discussions ont fait suite au remarquable débriefing personnalisé réalisé par le MLQE et le Cabinet d'orthodontie Dr.BECKER & Associés. Qu'ils en soient ici de nouveau chaleureusement remerciés.

[5] Christian Doucet, La qualité, Presses Universitaires de France, 3e éd., 2010, p.73.



ENTREPRISE  
SOCIALEMENT  
RESPONSABLE



## LES ENTREPRISES LUXEMBOURGEOISES S'ENGAGENT. **ET VOUS ?**

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) crée de la **valeur pour votre entreprise et pour la société.**

Saisissez l'opportunité d'une démarche RSE pour votre entreprise, valorisez vos initiatives, améliorez vos performances, tout en bénéficiant d'un accompagnement pour obtenir le label ESR. L'INDR vous guide dans l'évolution de vos engagements responsables.

**Pour devenir acteur du changement, consultez gratuitement  
le nouveau **Guide ESR** sur [www.esr.lu](http://www.esr.lu)**

### ÉDUCATION ►

Comprenez les bienfaits  
de la RSE

### ÉVALUATION ►

Testez la responsabilité  
de votre entreprise

### ENGAGEMENT ►

Affirmez votre  
engagement RSE

### LABEL ESR

Confirmez votre responsabilité  
et valorisez votre entreprise



Le Guide 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 :



## FIERS DE CONTRIBUER À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE



*Alice Risch, Manager Qualité, LuxDev  
Agence luxembourgeoise pour la  
Coopération au Développement*

**FIERS** - cet acronyme regroupe les « compétences transversales LuxDev » qui font partie du profil de compétences de chaque employé de l'Agence luxembourgeoise pour la Coopération au Développement : Flexibilité, Intégrité, Esprit d'équipe, Respect et Sens des Responsabilités.

<b>F</b>	Flexibilité
<b>I</b>	Intégrité
<b>E</b>	Esprit d'équipe
<b>R</b>	Respect
<b>S</b>	Sens des Responsabilités

Avec les compétences spécifiques et génériques, ces compétences transversales sont évaluées lors des entretiens annuels des collaborateurs pour dresser le bilan de performance de l'exercice écoulé et arrêter le plan de développement personnel pour l'année à venir.

Ces compétences sont directement liées aux axes de la « Vision 2020 » de LuxDev et jugées indispensables pour l'atteinte des objectifs stratégiques de l'Agence.

En effet, qu'il s'agisse des compétences transversales ou d'objectifs en lien avec les compétences spécifiques d'un poste, un fil rouge doit relier la Vision 2020 aux objectifs de chaque membre du personnel.

Jugé trop faible lors de la revue de la Vision précédente (« Vision 2012 »), une attention particulière a été accordée à tisser plus étroitement ce fil et à renforcer le lien entre les objectifs stratégiques de l'Agence et les objectifs individuels qui sont fixés lors des entretiens annuels.

Ce fil est porteur d'un message très clair :

- les objectifs stratégiques ne peuvent être atteints que si chaque membre de l'équipe apporte sa pierre à l'édifice ;
- les objectifs stratégiques ne peuvent être considérés comme les objectifs imposés par la Direction ;
- chacun a un rôle à jouer et l'efficacité globale se construit sur la contribution individuelle de chaque salarié.

A titre d'exemple, on va ainsi retrouver parmi les objectifs individuels d'un collaborateur l'élaboration d'une politique de gestion des connaissances et la mise en place d'un plan d'action y relatif, en lien direct avec l'objectif stratégique n°9 qui vise le renforcement du système de gestion des connaissances. Chez tel autre collaborateur, le développement des connaissances en construction durable, bilan carbone et efficacité énergétique des bâtiments dans les pays du Sud devra permettre de mieux intégrer la thématique transversale « environnement et changement climatique » dans les projets et programmes de LuxDev (objectif stratégique n°4). Ou encore, le renforcement des connaissances en gestion des finances publiques d'un expert interne mettra l'Agence en mesure d'aligner ses programmes sur les systèmes de gestion financière des pays partenaires de la coopération luxembourgeoise (objectif stratégique n°7).

Ce qui vaut pour une démarche qualité dans son ensemble, est également vrai pour les quelques morceaux du puzzle qui font l'objet de cet article : si le système qualité n'est pas intégré de façon transversale dans l'ensemble de l'entreprise, s'il ne s'y imbrique pas de façon organique, mais est considéré comme un « add on », une contrainte supplémentaire dont il faut tenir compte, son efficacité et son efficacité risquent d'être limitées.

Comme le souligne Gaston Schwartz, Directeur Général de LuxDev : « La connexion directe des entretiens annuels avec les objectifs stratégiques permet, d'une part, d'en maximiser le potentiel pour l'entreprise et, d'autre part, de valoriser à juste titre la contribution de chaque salarié à la réussite de la Vision 2020. »



## LA REVUE DE DIRECTION : UNE ÉTAPE DÉCISIVE ET UNIQUE POUR VALORISER LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

*Frédéric Tahon, Consultant – Ludel Conseil*

### PRÉAMBULE

La revue de Direction est un moment clé de la démarche qualité, où le Responsable Qualité peut profiter généralement d'un moment privilégié avec la direction pour prendre du recul sur le Système de Management de la Qualité de leur entreprise. L'enjeu est donc primordial. La revue de Direction est également une occasion pour le Responsable Qualité de s'imposer dans sa fonction. Une occasion à ne pas rater qui passera par une préparation de données complètes, exploitées et une présentation fluide et structurée.

De manière idéale, la direction devrait être « active » lors de cette évaluation qui représente pour elle l'occasion unique de vérifier si son investissement a été « rentable ». Les dirigeants devraient poser des questions, suggérer, mobiliser les managers présents, ... On constate, hélas, plus régulièrement une réunion passive qui laisse peu de place aux échanges, un exposé d'une trentaine de slides (parfois plus) qui passionnent peu les participants. Souvent très « officielle » cette réunion est un exercice délicat pour les Responsables Qualité. Alors, quelles sont les clés d'une Revue de Direction réussie ?

Préparer et réaliser la revue de Direction est un exercice complexe qui demande de la rigueur et de la méthodologie. La norme ISO 9001 définit un contenu mais ne donne aucune méthode précise, aussi, chacun est libre d'adopter une méthodologie adaptée au système de management en place, à l'organisation, à la culture de l'organisme, à l'expérience, ....

### 1 - LES PRINCIPES DE LA REVUE DE DIRECTION

« La direction doit, à intervalles planifiés, revoir le système de management de la qualité de l'organisme pour assurer qu'il demeure **pertinent, adéquat et efficace** » ; c'est une exigence explicite de la norme ISO 9001:2008. C'est un exercice complexe réalisé la plupart du temps par la direction avec l'aide du Responsable Qualité ou par le Responsable Qualité avec l'aide ou non de la direction.

Cette exigence-clé de la norme, trop souvent négligée, donne tout son sens à cette revue de Direction. L'entreprise doit démontrer ici la pertinence et l'adéquation du système de management de la qualité en prouvant sa capacité à répondre aux attentes de ses clients. L'efficacité sera quant à elle évaluée par l'atteinte des objectifs fixés l'année précédente.

Cette revue doit comprendre l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le système de management de la qualité, y compris la politique qualité et les objectifs qualité.

Ainsi, la revue de Direction se situe à la charnière de deux périodes, permettant de réaliser le bilan de la période écoulée, objet de l'analyse, mais aussi fixant le cap pour l'année suivante. La norme ISO 9001 impose un certain nombre de données d'entrée. Il s'agit des informations sur :

- a) les résultats des audits ;
- b) les retours d'information des clients ;
- c) le fonctionnement des processus et la conformité du produit ;
- d) l'état des actions préventives et correctives ;
- e) les actions issues des revues de direction précédentes ;
- f) les changements pouvant affecter le système de management de la qualité ;
- g) les recommandations d'amélioration.

Cette liste ne représente en aucun cas un ordre du jour pour la revue de Direction. Pour être pertinente, celle-ci devrait suivre une approche par processus. Aussi, les conclusions de chaque revue de processus est une donnée d'entrée à la revue de Direction au cours de laquelle chaque pilote présente succinctement son bilan et ses préconisations. Pour éviter des redondances, chaque revue de processus pourra examiner les données citées précédemment relatives à son périmètre.

La norme ISO 9001 impose également des données de sortie qui doivent comprendre les décisions et actions relatives :

- a) à l'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité et de ses processus ;
- b) à l'amélioration du produit en rapport avec les exigences du client ;
- c) aux besoins en ressources.

Le positionnement dans le temps de la revue de Direction doit être décidé à la lumière du calendrier budgétaire de l'entreprise concernant l'allocation des budgets et autres ressources afin de garantir la cohérence et la crédibilité des décisions prises.

Enfin, si vous avez d'autres systèmes de management (environnement, sécurité, sécurité alimentaire ou autre), rien ne vous empêche, bien entendu, d'inclure ces points dans une seule revue de Direction ! Surtout si vous avez mis en place un Système de Management Intégré... Cela vous donnera une vue d'ensemble et donc de meilleures bases pour la prise de décision. Une revue de Direction est en effet un processus à elle seule qui va transformer des données d'entrée en données de sortie utiles. Elle se décompose donc en trois phases distinctes : la préparation, la revue en elle-même et le rapport.

## 2 - LA PRÉPARATION DE LA REVUE DE DIRECTION

La revue de Direction est un exercice délicat car il est réalisé en un temps limité au cours duquel des arbitrages seront rendus et les décisions consignées. A ce titre, il est donc impératif de consacrer le temps nécessaire à sa préparation, gage d'une revue de Direction « efficiente » ! Cela contribue notamment à garantir que l'information nécessaire est recueillie de façon à permettre à la Direction de mener à bien cette évaluation. Sans cela elle risque d'être stérile de tout résultat. En effet beaucoup d'éléments sont à traiter et s'il n'y a pas de cadre prédéfini, le temps sera plus partagé entre « pourquoi on est là ? » et « où en sommes-nous ? » qu'entre des analyses utiles du système.

Pour jouer pleinement son rôle, la revue de Direction doit s'appuyer impérativement sur des remontées d'informations fiables couvrant l'ensemble des points de mesure.

Chaque participant (Direction et Pilote de processus) contribue au succès et à la pertinence de la revue. Elle ne repose pas uniquement sur le Responsable Qualité. Il est donc essentiel de les associer dès la phase préparatoire. Le Responsable Qualité demandera à rencontrer individuellement chaque pilote de processus et sa direction pour préparer les principaux sujets, partager une analyse, et aborder les propositions d'amélioration (revue de processus). Le Responsable Qualité peut également orchestrer les phases de préparation de la revue de Direction en demandant éventuellement aux personnes responsables de la gestion et du traitement des données d'entrée de réaliser des synthèses pour faciliter leur analyse ultérieure. A ce titre, l'existence d'un canevas préétabli, définissant les informations à collecter par ces différents acteurs, peut être appréciable. Il permet d'une part de ne pas oublier d'informations, et d'autre part d'en faciliter la synthèse globale, puisque tous les éléments sont remontés de manière homogène.

Toutes les données d'entrée utiles à la revue de Direction, après compilation et synthèse par le Responsable Qualité, peuvent être diffusées aux participants de la revue avant la tenue de cette dernière afin de permettre à chacun de les étudier et de préparer éventuellement leurs commentaires et propositions. Les possibles manques d'informations, conflits ou discussions complémentaires pourront de ce fait être traités avant la revue de Direction et en faciliter ainsi le déroulement. Les échanges lors de la revue seront ainsi plus pertinents et la prise de décision pourra être plus efficace.

Pour finir, il est bon d'y intégrer un timing, avec pour chaque sujet une durée approximative à respecter durant la réunion. Cela permet de limiter certaines discussions, car il ne faut pas oublier que ce n'est pas le détail qui est intéressant. Ce planning peut aussi permettre aux participants de savoir où en est la revue.

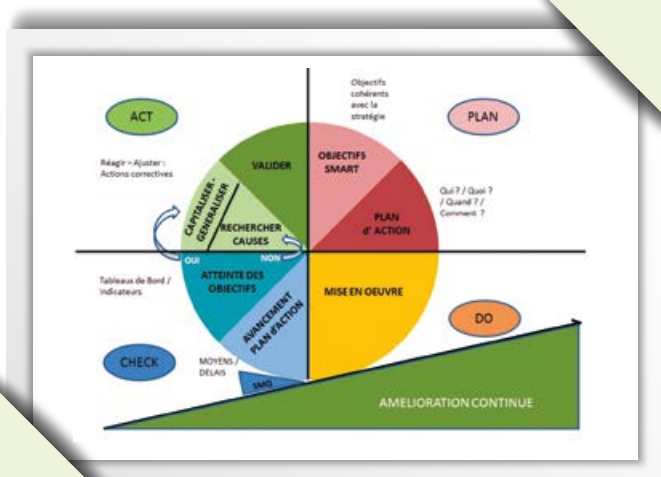
La périodicité de la revue de Direction doit être définie. Elle peut évoluer au cours du temps, plus fréquente par exemple lors de la mise en place du système et de sa pérennisation, plus espacée par la suite, dès lors que le système est jugé satisfaisant et que les outils permettant de l'alimenter sont correctement mis en oeuvre par le personnel (gestion des remontées d'information, des non-conformités, réalisation des audits...). Classiquement la revue de Direction est annuelle, voire semestrielle. Pour des raisons pratiques d'organisation, pensez à profiter d'un Comité de Direction pour y intégrer à l'ordre du jour une revue de Direction.



### 3 - L'ANIMATION DE LA REVUE DE DIRECTION

Il ne s'agit pas de reprendre dans ce paragraphe tous les principes de conduite d'une réunion efficace mais d'insister sur certains points propres à la revue de Direction.

Pour gagner en cohérence et éviter les redondances dans l'animation de votre revue de Direction, éviter de la structurer en deux temps : bilan année n-1 en première partie puis perspectives année N en seconde partie. Il est fortement conseillé de structurer votre animation autour des processus (ou macro-processus en fonction du niveau de complexité et/ou de détail souhaité) en appliquant une approche PDCA pour chacun d'entre eux.



Voici quelques conseils pratiques :

- Il ne s'agit pas de réaliser un bilan d'activité du Responsable Qualité, voire de son service.
- Utiliser des slides très visuels et viser une durée de réunion acceptable : 2h30 maxi. Généralement, des réunions plus longues viennent compenser l'absence de revues intermédiaires qui seraient bien utiles.

- Valoriser les progrès. Cette réunion doit être un moyen d'entretenir la motivation du comité de direction. Il faut que les résultats obtenus soient mis en valeur.
- Rythmer la réunion, par des séquences qui impliquent le Comité de Direction.
- Travailler encore sur votre politique qualité pour la rendre si besoin plus facile à comprendre, plus spécifique, proposer de la réviser par rapport aux chantiers prioritaires.
- Accepter de remettre en cause le système de management, rechercher des approches plus simples, plus opérationnelles et plus pragmatiques. Concentrez-vous sur peu d'objectifs mais retenir des objectifs fondamentaux (amélioration des produits phares, fidélisation des clients stratégiques, travail sur les deux types de réclamations les plus fréquentes, etc...).
- Etre très clair sur ce que vous attendez du comité de direction : moyens, ressources, budget, implication, etc...
- Consigner chaque décision prise, veiller à ce qu'elles soient comprises et validées de tous. Penser à les récapituler et les hiérarchiser en fin de réunion.
- Evaluer votre système de management au vu des résultats analysés et du niveau de performance (% objectif atteints) : en régression ; sans progrès notable ; en légère progression ou en nette amélioration.
- Au final, chacun doit repartir avec une vision claire de l'état de maturité du système qualité ; ce qu'il a pu apporter l'année précédente, ses points forts et ses lacunes, et surtout chacun dispose d'une feuille de route pour l'année suivante.

## 4 - DOCUMENTER LA REVUE DE DIRECTION

La revue de Direction doit être documentée. Il est conseillé de reprendre les documents qui seront présentés en réunion et de les compléter par les décisions prises. Il est souvent utile de consigner les raisons qui ont conduit à rendre tel ou tel arbitrage. Par exemple, les objectifs qui n'ont pas été retenus dans le programme peuvent être repris dans le compte-rendu ainsi que les justifications qui ont amené à les écarter. Ceci facilitera leur réexamen.

Ces revues sont souvent utilement complétées à intervalles plus réguliers par des réunions d'un comité de pilotage ou de revue de processus permettant de suivre en particulier l'état de réalisation du plan d'action, ceci permet de s'assurer du bon avancement des actions et de la progression des résultats vers les buts à atteindre afin de détecter les dérives au plus tôt et de réagir rapidement.



# Sécher & Gesond mat System

[www.label-sgs.lu](http://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](mailto:prevention@secu.lu)

[www.label-sgs.lu](http://www.label-sgs.lu)



ASSOCIATION  
D'ASSURANCE ACCIDENT

**« ET SI LE RESPONSABLE QUALITÉ  
AVAIT UNE BAGUETTE MAGIQUE ? »  
TÉMOIGNAGE DE 5 SECTEURS D'ACTIVITÉ**

**3**

**SECTEUR SANTÉ**

**57**

**SECTEUR PUBLIC**

**59**

**SECTEUR FINANCIER**

**61**

**SECTEUR DE L'INDUSTRIE**

**63**

**SECTEUR DES SERVICES**

**65**



# C'est votre CHOIX

Tout au long de notre vie, nous faisons des choix. Petits ou grands, ces choix ont des conséquences sur notre environnement. Saviez-vous que la consommation annuelle d'eau minérale par habitant au Luxembourg est de 140 litres? Riche en minéraux, notre eau provient des sources de la vallée de la Sûre. Un produit local à empreinte écologique positive. Moins de transport, moins de dépense énergétique, moins de pollution, moins de dioxyde de carbone. En buvant l'eau de notre pays, vous préservez notre environnement. Et ce qui est bon pour notre planète est bon pour l'homme.



SOURCES ROSPORT S.A.

« ET SI LE RESPONSABLE QUALITÉ AVAIT UNE BAGUETTE MAGIQUE ? »

**SECTEUR SANTÉ**



*Interview avec **Neysen Vincent**,  
Responsable faisant fonction au service des soins  
psychiatriques à domicile (SPAD) du Centre Hospitalier  
Neuro-Psychiatrique (CHNP) d'Ettelbruck. Anciennement  
Responsable adjoint et Chargé des projets et de la qualité  
dans le service.*

**1** Pouvez-vous décrire votre fonction ainsi que votre domaine d'activité ?

Actuellement, ma tâche consiste à gérer le service des soins psychiatriques à domicile mais également à coordonner le développement organisationnel et à optimiser la qualité des soins que nous prodiguons auprès de nos patients. Le SPAD est un service qui a pour mission de soutenir des personnes qui souffrent de maladies psychiques. Le suivi habituel consiste en une visite hebdomadaire d'une heure durant laquelle une infirmière psychiatrique assure un entretien thérapeutique ou une activité thérapeutique sur base des besoins définis avec le patient. Depuis 2009, nous avons mis en place un système d'amélioration continue de la qualité qui consiste à se remettre sans cesse en question pour parvenir à atteindre (ou en tout cas se rapprocher) de l'excellence.

**2** Quels ont été vos formations et parcours professionnel ?

À l'origine je me suis toujours beaucoup intéressé au domaine de la médecine et de la psychologie. Après une première année de psychologie à l'Université Catholique de Louvain-la-Neuve, je me suis toutefois réorienté vers un Bachelor en Soins Infirmiers. Suite à cette formation généraliste j'ai eu l'envie d'approfondir mes connaissances dans le domaine de la psychiatrie. J'ai, pour ce faire, suivi une formation en thérapies comportementales et cognitives en France. Pour finir j'ai développé mes connaissances dans le domaine de la santé et de la qualité grâce à un Master en Sciences de la Santé Publique et une spécialisation en Gestion des Institutions de Soins à l'Université de Liège.

### 3 *Votre motivation pour ce poste.*

Depuis que je suis entré dans la vie active, je me suis très vite rendu compte que le domaine de la psychiatrie, de par le contexte complexe qu'est le psychisme humain, est l'un des domaines de la médecine qui peut encore s'attendre à des découvertes majeures dans les décennies à venir. J'entends par là que les opportunités d'amélioration des soins sont sans aucun doute encore très grandes. C'est en partie ce contexte ainsi que ma personnalité dynamique (et quelque peu perfectionniste) qui me motive à rechercher continuellement l'excellence en psychiatrie.

### 4 *Votre plus grande difficulté rencontrée dans votre travail de Responsable Qualité.*

Je ne peux pas dire que j'ai rencontré de grandes difficultés dans mon travail. Tout ce que je peux affirmer est que le soutien de la hiérarchie et son engagement envers le développement de la qualité est un élément à ne pas sous-estimer. Il s'agit selon moi d'une condition sine qua non dans une institution pour parvenir à mobiliser les personnes qui travaillent sur le terrain.

### 5 *Si vous aviez une baguette magique....*

Pour tout Responsable Qualité ou responsable d'équipe dans le domaine de la santé, l'objectif est toujours le même : offrir à ses patients les meilleurs soins possibles, autrement dit, ceux qui apportent les meilleurs résultats dans le respect des ressources qui nous sont attribuées. Étant donné que le travail dans le domaine de la psychiatrie dépend de tellement de facteurs différents, rendre les résultats objectivables peut être extrêmement difficile. Donc, si j'avais une baguette magique, je souhaiterais parvenir à déterminer les résultats de tous les soins que nous prodiguons ou que nous pourrions prodiguer afin de définir ceux qui sont ou seraient les plus efficaces. Cela nous permettrait d'adapter nos suivis en fonction des besoins des patients mais également en fonction de l'efficacité même des soins.

## « ET SI LE RESPONSABLE QUALITÉ AVAIT UNE BAGUETTE MAGIQUE ? »

### SECTEUR PUBLIC



Interview avec **Thierry HIRTZ**,  
Quality Manager - Administration de la Navigation Aérienne.

#### 1 Pouvez-vous décrire votre fonction ainsi que votre domaine d'activité ?

L'administration de la Navigation Aérienne a notamment pour missions d'assurer la gestion du trafic aérien et d'assurer le fonctionnement opérationnel de l'aéroport. Il faut également parler de la couverture adéquate de radionavigation, de guidage radar et de communications aéronautiques, de la gestion des informations aéronautiques et de la diffusion des données météorologiques.

Mon rôle est d'assurer que l'organisation satisfasse de façon durable aux exigences des compagnies aériennes et de l'aviation générale, aux exigences réglementaires et légales ainsi qu'à celles des autres parties prenantes telles que le Ministère, la direction de l'Aviation Civile. Ces exigences doivent également inclure celles des citoyens. Pour cela, j'utilise les outils qualité classiques tels que les audits internes, l'évaluation de la satisfaction des clients et les indicateurs de performance par exemple.

#### 2 Quels ont été vos formations et parcours professionnel ?

J'ai un parcours universitaire en faculté des sciences, suivi d'une spécialisation en Qualité, Sécurité et Environnement à l'école d'ingénieurs du CESI. J'ai commencé dans la qualité sur une plate-forme pétrochimique pour occuper un poste de responsable qualité pendant 6 ans au sein d'une entreprise internationale, leader mondial dans les systèmes et services de sécurité. J'ai continué mon parcours dans la qualité au sein du Centre de Recherche Public Henri Tudor. Pendant 7 ans, mon rôle était d'accompagner les administrations publiques luxembourgeoises dans leur démarche qualité au travers du modèle CAF, de la gestion de la satisfaction des citoyens-clients tout en développant des activités de recherche dans le domaine du management public.

### 3 *Votre motivation pour ce poste.*

L'amélioration continue et l'innovation sont mes sources de motivation. Il faut accompagner l'administration et ses équipes à travailler suivant leur modèle de demain pour chercher à créer de nouveaux services innovants. Dans le cas de l'aéroport, nous travaillons de façon collaborative avec les autres acteurs afin de conserver notre attractivité tout en développant d'autres atouts, et rester compétitifs.

### 4 *Votre plus grande difficulté rencontrée dans votre travail de Responsable Qualité.*

De façon générale, la difficulté est de convertir les exigences normatives, réglementaires et légales en solutions utiles pour l'administration et les usagers. Or l'industrie de l'aviation, qui est l'un des secteurs les plus réglementés au monde, connaît ces dernières années une augmentation rapide des obligations légales dans le contexte du ciel unique Européen.

Pour répondre à ces nouvelles exigences, les systèmes à mettre en place peuvent être ressentis au début comme inutiles, administratifs et ou au pire contraignants. Par exemple, un risque important en matière de sécurité aérienne réside dans le changement de systèmes technologiques et dans leur utilisation. Il convient d'imaginer toutes les défaillances possibles, même les plus improbables car c'est précisément l'enchaînement de défaillances improbables qui conduit à des accidents dans l'aviation. Le processus de change management doit être conçu et utilisé en connaissance de cause pour éviter l'apparition de ces défaillances par les responsables des systèmes et les départements concernés.

### 5 *Si vous aviez une baguette magique....*

Il faudrait pouvoir imaginer l'aéroport dans 20 ans, ses futurs services et ses produits, sa position sur le marché international et son impact sur Luxembourg. Quelle sera la portée des décisions stratégiques d'aujourd'hui ? Comment vont évoluer nos systèmes et qu'auront-ils apportés à l'aéroport ? Par exemple, quel va être l'impact de nos projets majeurs tels que le radar sol, le développement des activités de l'aérodrome ou la modernisation de la chaîne radar ? et quels seront les services du futur ?

## « ET SI LE RESPONSABLE QUALITÉ AVAIT UNE BAGUETTE MAGIQUE ? »

### SECTEUR FINANCIER



**BGL  
BNP PARIBAS**

*Interview avec **Yves Hoffmann**,  
Responsable communication institutionnelle  
BGL BNP Paribas*

#### 1 Pouvez-vous décrire votre fonction ainsi que votre domaine d'activité ?

En tant que responsable de la communication institutionnelle de BGL BNP Paribas, je suis en charge de la communication interne, des relations presse, du sponsoring et des événements ainsi que de la qualité et de l'innovation.

Ma mission en matière de Qualité est de veiller à l'application des trois axes principaux de BGL BNP Paribas :

- La satisfaction de nos clients est au cœur de notre action.
- BGL BNP Paribas adopte une démarche permanente d'amélioration de ses produits et services dans le respect de l'environnement.
- BGL BNP Paribas favorise l'exemplarité de ses managers et valorise ses collaborateurs, afin qu'ils soient « ambassadeurs » de la qualité.

#### 2 Quels ont été vos formations et parcours professionnel ?

A la suite de mes études d'histoire de l'art, j'ai commencé ma vie professionnelle dans le marché de l'art. Je l'ai quitté pour rejoindre une banque privée. Des changements internes m'ont conduit à la banque de détail au sein du même groupe. A la recherche de nouveaux horizons, j'ai rejoint LuxairGroup en 2008. Après 5 ans passés dans l'aviation, j'ai pris les fonctions que j'occupe actuellement chez BGL BNP Paribas.

### 3 *Votre motivation pour ce poste.*

La satisfaction et donc la fidélisation des clients de BGL BNP Paribas est un challenge, une remise en question permanente de la qualité du service et de l'accueil clientèle.

Dans un environnement bancaire marqué par une forte concurrence, je suis convaincu que le service et la qualité d'accueil sont un important facteur de différenciation.

En outre, une entreprise ne peut relever les défis d'un marché de plus en plus concurrentiel, sans l'appui de collaborateurs motivés. C'est pourquoi les questionnaires de satisfaction des collaborateurs sont si importants. Ils nous permettent d'être à l'écoute, de participer à leur formation pour l'accueil des clients, dans le but de renforcer la « culture qualité » de BGL BNP Paribas.

### 4 *Votre plus grande difficulté rencontrée dans votre travail de Responsable Qualité.*

Il convient de veiller à ce que la Politique Qualité soit une réalité quotidienne sur le terrain et non un élément de discours couché sur un document. Mes collègues et moi bénéficions pour cela du soutien du Top Management de BGL BNP Paribas.

### 5 *Si vous aviez une baguette magique....*

Je ferais que chaque client bénéficie d'un accueil et d'un service d'excellence offerts par des collaborateurs à l'écoute et hautement motivés.

## « ET SI LE RESPONSABLE QUALITÉ AVAIT UNE BAGUETTE MAGIQUE ? »

### SECTEUR DE L'INDUSTRIE



Interview avec **Christophe Joyeux**,  
Quality Manager - Guardian Automotive E.

#### 1 Pouvez-vous décrire votre fonction ainsi que votre domaine d'activité ?

Manager qualité du site Guardian automotive E. de Grevenmacher - Développement et production de produits verriers – Pare-brise, lunette-arrière et toit panoramique – pour l'industrie automobile

#### 2 Quels ont été vos formations et parcours professionnel ?

Après un Baccalauréat C (maths, physique), j'ai obtenu un Diplôme Universitaire de Technologie en Génie Mécanique et Productique (Metz) à l'issue duquel j'ai rejoint le Cycle Encadrement en Unité de Production de l' I.P.I. (Châlons en Champagne) que j'ai complété ensuite par un D.E.S.S. d'Ingénierie en Management de la Production à l'Université de Montpellier I. J'ai effectué différents stages, puis travaillé sur le site Renault-Sovab (Batilly) avant d'intégrer, en 1999, le site Guardian Automotive de Grevenmacher, en tant qu'ingénieur qualité.

#### 3 Votre motivation pour ce poste.

La qualité est la fonction la plus transversale d'une entreprise en particulier et de la chaîne d'approvisionnement en général : contacts avec tous les services et toutes les fonctions de l'entreprise ainsi qu'avec les clients et les fournisseurs. C'est un domaine où il faut être particulièrement généraliste et polyvalent et où il faut savoir allier rigueur et méthode avec un nécessaire sens du compromis (afin de ne pas freiner les processus).

L'aspect technique est primordial, mais n'est pas suffisant. Le relationnel et la communication le sont tout autant. Le côté commercial est également loin d'être négligeable. C'est donc le poste le plus épanouissant pour un profil généraliste (pour ne pas dire « touche à tout »)

4

*Votre plus grande difficulté rencontrée dans votre travail de Responsable Qualité.*

Faire comprendre que les méthodes qualité (AMDEC, SPC, 8D, gestion documentaire etc.) sont des outils, qui n'ont rien d'administratif, mais qui contribuent à être plus performants, car mieux organisés.

Faire en sorte que les services de l'entreprise (pas uniquement la production) n'agissent pas « parce que l'auditeur de certification ou le client le demande » mais parce que les outils qualité sont, certes contraignants, mais pas antinomiques du bon sens...

5

*Si vous aviez une baguette magique....*

Je supprimerais l'expression « système qualité », source de très mauvaise interprétation du rôle du service qualité et de l'intérêt des outils qualité.

## Désormais valable pour les résidences

Une gestion des déchets  
écologique – conformément  
aux exigences de la norme  
internationale DIN EN ISO  
14024

4000 entreprises participantes  
de tous les secteurs, dont 2200  
ont reçu le label de qualité

pour plus d'informations:

[residences.sdk.lu](http://residences.sdk.lu)



## Notre offre pour les résidences

- Conseil, informations et formation continue en collaboration avec les communes, le GSPL, le Fonds du Logement, le SNHBN etc.
- Prévention et réduction, soutien dans la mise en place de stations de collecte
- Conseil dans le traitement écologique et stockage des déchets
- Documentation et certification
- Publicité gratuite

**SuperDrecksKëscht®**



Autheur vum Meisje  
fir netzege Entwécklung  
an Wäertwäert  
mat de Demengere  
der Chamber des Metiers  
an der Chamber de Commerce



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère du Développement durable  
et des Infrastructures  
Administration de l'environnement



CHAMBRE  
DES METIERS  
Luxembourg



## « ET SI LE RESPONSABLE QUALITÉ AVAIT UNE BAGUETTE MAGIQUE ? »

### SECTEUR DES SERVICES



Interview avec **Xavier Divoux**,  
 Quality Manager - Goeres Groupe Luxembourg

#### 1 Pouvez-vous décrire votre fonction ainsi que votre domaine d'activité ?

Ma fonction au sein du service qualité est celle d'un conseiller, d'un formateur afin d'apporter une vision systémique et de la méthode pour favoriser la mise en place d'une dynamique d'amélioration.

Dans un contexte où la prestation de service, la concurrence et la crise dans le secteur de l'HORECA sont présents au Luxembourg, mes missions me permettent d'accompagner les changements dans un univers où règne la normalisation du produit et du service. Au-delà de ces activités, la communication et la professionnalisation de l'ensemble des métiers de l'hôtellerie / restauration me prennent une part importante au quotidien.

#### 2 Quels ont été vos formations et parcours professionnel ?

Je ne suis pas issu d'une école d'ingénieur en qualité, mon cursus universitaire est axé sur l'accueil, le service et le conseil client. A 19 ans, j'occupais déjà un poste de manager dans le secteur de la restauration rapide avec, sous ma responsabilité plus de 50 salariés. Le métier d'enseignant Hôtelier que j'ai eu la chance d'exercer, m'a permis de développer deux types de compétences : des compétences opérationnelles et des compétences organisationnelles dans le secteur de l'hôtellerie / restauration. Il me semble que la complémentarité de ces compétences est nécessaire pour assumer la fonction de Responsable Qualité. Il est indispensable dans les missions qui me sont confiées de comprendre, connaître et maîtriser les différents processus avec lesquels je travaille et ceci avec pour cible, l'atteinte des objectifs stratégiques fixés par la Direction Générale.

### 3 *Votre motivation pour ce poste.*

Pour moi la qualité est avant tout une aventure collective et humaine, dont le succès est basé sur un engagement au plus haut de la hiérarchie mais également sur une participation large et active de l'ensemble des professionnels. Un ensemble d'éléments rend mon travail très intéressant et chaque jour est différent, il n'y a pas de place pour la routine. C'est un métier qui allie aussi bien des connaissances techniques que des compétences relationnelles. Le caractère très transversal des missions me conduit à avoir une excellente compréhension de l'organisme dans lequel j'évolue et de m'engager pleinement chaque jour dans de nouveaux challenges.

### 4 *Votre plus grande difficulté rencontrée dans votre travail de Responsable Qualité.*

Tous les professionnels doivent avoir conscience de la pertinence et de l'importance de leur travail et de la manière dont ils l'exécutent. Ainsi, l'une de mes grandes difficultés, est celle d'obtenir l'adhésion du personnel qui ne comprend pas toujours les tenants et aboutissants d'une démarche qualité. Les réticences des salariés sont bien connues pour un Responsable Qualité : peur du changement, peur du contrôle ou de l'évaluation ou encore de la sanction ... Au-delà des actions de sensibilisation et de formation, mon service qualité observe, écoute, comprend, appréhende l'existant, la culture, les enjeux, apporte de la valeur ajoutée pour gagner la confiance des collaborateurs et ainsi estomper leurs réticences. L'enjeu est de réussir à s'imposer en qualité de conseiller et pas d'inspecteur des services policiers.

### 5 *Si vous aviez une baguette magique....*

Si j'avais une baguette magique, je ferais en sorte que la non-conformité produit et service client n'existe pas, un monde parfait ...

The background of the page features a large, dark grey silhouette of a conductor seen from behind, holding a baton. This figure is centered within a series of concentric circles in shades of olive green and grey, creating a sense of depth and focus.

## LE RESPONSABLE QUALITÉ ET LES RESSOURCES HUMAINES

# 4

INVESTORS IN PEOPLE : RÉFÉRENTIELS NOMINATIFS ET MODÈLE D'EXCELLENCE	69
L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU MODE DE MANAGEMENT	77
LE RESPONSABLE QUALITÉ DANS L'ORGANISATION HIÉRARCHIQUE	81

Besoin de  
conseils ?



Afin d'éviter les mauvaises surprises lors de la création de votre entreprise, contactez-nous. Nous vous aiderons dans les domaines juridique, administratif, économique et social, dans le cadre d'une création, d'une reprise ou d'une transmission de société. La mission de l'Espace Entreprises de la Chambre de Commerce est d'assister dans les meilleures conditions ceux qui, par leur initiative, contribuent à l'expansion de l'économie luxembourgeoise.

**ESPACE ENTREPRISES**

**Chambre de Commerce**  
7, rue Alcide de Gasperi  
Luxembourg-Kirchberg  
+352 42 39 39 - 330  
[info@espace-entreprises.lu](mailto:info@espace-entreprises.lu)  
[www.espace-entreprises.lu](http://www.espace-entreprises.lu)



## INVESTORS IN PEOPLE RÉFÉRENCIELS NOMINATIFS ET MODÈLE D'EXCELLENCE

*Memet Çetin, memet.cetin@free.fr.*



# INVESTORS IN PEOPLE

### I. INVESTORS IN PEOPLE, C'EST QUOI?

Investors In People est une certification internationale dans le domaine des ressources humaines qui est basée sur l'optimisation organisationnelle des entreprises et dont l'objectif est de leur permettre un développement par le biais de l'épanouissement des salariés, la reconnaissance du travail, la communication ainsi que les compétences des managers.

L'Association Investors In People France nous donne la définition suivante : « c'est une démarche d'amélioration de la performance d'entreprise à travers le management et le développement de ses ressources humaines. »

### II. HISTOIRE D'INVESTORS IN PEOPLE

C'est en 1991, dans un contexte de grande austérité que la méthode Investors In People a été développée au Royaume-Uni. Sous l'initiative du Premier ministre John Major et de son gouvernement, les représentants d'entreprises, les syndicats de travailleurs ainsi que des organismes de formation se sont réunis afin de travailler sur un moyen de « Placer l'Homme au cœur de l'Entreprise ». Les travaux commencés à cette date se sont finalisés par un référentiel dont l'objectif est d'aider l'entreprise à développer les compétences ainsi que la motivation de ses salariés. Par la suite, un système de certification a été mis au point afin de labelliser les entreprises ayant recours à Investors In People. Depuis cette première version, la méthode a connu trois étapes importantes avec une deuxième version en 1999, une

troisième en 2004 puis enfin une évolution importante en 2009 (les détails seront donnés en page 73).

Aujourd'hui, plus de 35 000 entreprises sont certifiées Investors In People dans plus de 70 pays dans le monde. Cette certification n'est pas particulièrement implantée au Luxembourg, seules 2 entreprises l'ont obtenues : TNT express et Securex..

### III. LA DÉMARCHE INVESTORS IN PEOPLE

#### A. OBJECTIF DE LA DÉMARCHE

Investors in People vise à repérer les bonnes pratiques de management et de gestion des ressources humaines en vigueur au sein de l'entreprise dans l'optique de les utiliser en complément d'une communication efficiente à destination du personnel.

#### B. LES PRINCIPES DE LA DÉMARCHE

La démarche Investors In People se divise en 4 étapes qui sont appelées « principes » par l'organisme compétent.

##### 1. L'ENGAGEMENT

L'entreprise prend la décision d'adopter une politique ressources humaines en faveur de son personnel et s'organise pour répondre à 10 critères pour mener à bien le projet. 39 indicateurs, appelés « preuves », ont été définis afin d'attester que la société fait les efforts requis à la mise en place de la démarche. Cette première étape est uniquement une phase de prise de conscience et de préparation au déploiement pour l'entreprise.

Celle-ci reçoit un représentant (ou deux selon sa taille) de l'organisation Investors In People qui va réaliser un audit, durant une semaine environ, sous forme d'entretiens avec d'une part les salariés et les managers d'autre part. Suite à cet audit, un rapport est donné aux dirigeants avec des préconisations au sujet des points sur lesquels il faut agir.

La société n'est pas dans l'obligation d'accepter l'ensemble des points définis dans le rapport, elle les choisit selon ses priorités et ses moyens car Investors In People n'intervient en rien dans la mise en place de la démarche. En effet, ce sont les managers de l'entreprise eux-mêmes qui appliquent les techniques et méthodes managériales à leurs collaborateurs.

## 2. LA PLANIFICATION

Après avoir choisi les points sur lesquels elle veut axer son projet, l'entreprise définit une stratégie de manière claire et compréhensible par ses collaborateurs, ses attentes vis-à-vis du personnel ainsi que les objectifs qu'elle souhaite atteindre une fois la démarche appliquée. Ce deuxième principe marque le commencement effectif de la mise en œuvre d'Investors In People (listes des preuves dans le schéma en annexe) par le biais de 4 premiers critères :

### → CRITÈRE 1 :

Une stratégie pour améliorer la performance de la structure est clairement définie et comprise. Pour répondre à ce premier critère, 6 preuves de réussite (indicateurs) sont à respecter. (L'ensemble des preuves figurent sous forme de tableau en page 76).

### → CRITÈRE 2 :

La formation et le développement des compétences sont planifiés pour atteindre les objectifs de la structure. 4 preuves sont à remplir pour ce second critère.

### → CRITÈRE 3 :

Les stratégies de management du personnel sont conçues pour favoriser l'égalité des chances de développement des compétences pour tous. La société doit respecter 5 preuves dans le cadre de ce troisième critère.

### → CRITÈRE 4 :

Les capacités et savoirs nécessaires aux responsables pour diriger, manager et développer les compétences du personnel, sont clairement définis et compris. Pour ce dernier critère, 3 preuves sont à respecter par l'entreprise.

**LE PRINCIPE (ÉTAPE) DE PLANIFICATION** est axé sur la préparation au déploiement de la méthode Investors In People. Elle se divise donc en 4 critères principaux qui impliquent 18 preuves à démontrer.

## 3. L' ACTION

Une fois la phase de planification achevée, l'entreprise passe au déploiement de la démarche. Pour ce faire, elle développe des actions dont l'objectif principal est de favoriser la productivité de ses collaborateurs en faisant en sorte que le personnel se sente impliqué, soit motivé et améliore son travail. Ce troisième principe se divise en 4 critères et 14 preuves de réussite. (Voir tableau annexe)

#### → CRITÈRE 5 :

Les responsables dirigent, managent et développent les compétences du personnel de façon efficace. Pour répondre à ce critère, 4 preuves de réussite (indicateurs) sont à respecter par l'entreprise.

#### → CRITÈRE 6 :

La contribution du personnel à la structure est reconnue et mise en valeur. Trois preuves sont à remplir pour ce sixième critère.

#### → CRITÈRE 7 :

Le personnel est encouragé à s'investir et à prendre des responsabilités en étant impliqué dans la prise de décisions. La société doit respecter 3 preuves dans le cadre de ce septième critère.

#### → CRITÈRE 8 :

Le personnel se forme et développe ses compétences de façon efficace. Pour ce huitième critère, 3 preuves sont à respecter par l'entreprise.

**LE PRINCIPE (ÉTAPE) D'ACTION** correspond donc à la mise en œuvre et au déploiement de la méthode Investors In People aux équipes de l'entreprise. Elle se divise en 4 critères principaux qui impliquent 11 preuves à démontrer.

## 4. L'ÉVALUATION

Dans le cadre du quatrième principe, l'entreprise évalue les coûts et les bénéfices des actions développées pour ses collaborateurs et donc l'apport de la méthode à sa structure. Cette dernière étape se divise en 2 critères et 8 preuves.

#### → CRITÈRE 9 :

L'investissement dans le personnel améliore la performance de la structure. 5 preuves sont à remplir pour ce neuvième critère.

#### → CRITÈRE 10 :

Des améliorations sont apportées de façon suivie au management du personnel et au développement de ses compétences. L'entreprise doit respecter 3 preuves dans le cadre de ce dixième et dernier critère.

Après avoir mis en place ces 4 principes et avoir appliqué les 10 critères qui les composent, l'entreprise fait l'objet d'un second audit de la part d'Investors In People. Si elle respecte la totalité des 39 preuves, une certification d'accréditation niveau 1 lui est délivrée. Jusqu'en 2009, la certification Investors In People était uniquement basée sur ces 39 preuves. Depuis cette date, elle a connu un changement important avec une démarche qui s'articule toujours autour de 4 principes et 10 critères mais qui est attribuée non plus selon 39 preuves mais 192. En ajoutant 153 preuves, Investors In People a mis en place un nouveau système de certification avec 4 niveaux différents :

**IIP BASIQUE (NIVEAU 1) SI LES 39 PREUVES SONT RESPECTÉES.**

**IIP BRONZE (NIVEAU 2) SI 50 % DES 192 PREUVES EST RESPECTÉ.**

**IIP SILVER (NIVEAU 3) SI 75 % DES 192 PREUVES EST RESPECTÉ.**

**IIP GOLD (NIVEAU 4) SI 100 % DES 192 PREUVES EST RESPECTÉ.**



## IV. ANALYSE DE LA DÉMARCHE

### A. APPORTS POTENTIELS DE LA DÉMARCHE

Investors In People prétend que sa démarche agit de manière positive au niveau des politiques ressources humaines et des méthodes managériales.

En mettant les salariés au centre de son fonctionnement, la société leur permet de se sentir d'avantage impliqués et de développer un sentiment de valeur chez eux. Les collaborateurs se sentent donc importants et s'impliquent d'avantage pour la réussite de l'entreprise, ce qui agit directement sur l'assiduité, la satisfaction au travail, la conception d'idées, la prise d'initiatives et donc la motivation.

L'abondance de formation permet également aux salariés de parfaire leurs compétences de manière continue et ainsi de s'adapter plus facilement en cas de changements tant internes qu'externes. Par le biais de ces formations, de nouvelles techniques, approches et outils sont partagés plus fréquemment avec les salariés.

Un des apports indéniable de la méthode réside dans l'image que donne la certification. En effet, une entreprise ayant une certification qui atteste que ses collaborateurs sont placés au centre de ses préoccupations et de son fonctionnement bénéficie d'une image positive. De manière logique, la certification IIP est toujours utilisée par les organismes dans le cadre de leur communication et leur programme de RSE.

## B. LIMITES DE LA DÉMARCHE

Comme nous l'avons expliqué précédemment, la méthode Investors In People n'encadre pas le management des entreprises. En d'autres termes, elle n'interfère en rien dans le déploiement qui est réalisé en interne. Après l'audit effectué dans la phase d'engagement, la direction choisit les points sur lesquels elle veut agir et définit elle-même la méthode de déploiement. Ce fait laisse donc l'éventualité d'échecs lors des phases de planification et d'action.

L'implication du personnel peut également être un problème lors du déploiement. En effet, l'attitude des collaborateurs est déterminante dans la réussite de la démarche car ces derniers doivent réellement se prêter au jeu et formuler leurs remarques de manière critique. Il peut être difficile pour le salarié de formuler ses remarques en y intégrant l'intérêt de l'entreprise et non uniquement son propre intérêt.

De plus, il faut également veiller à ce qu'un climat de concurrence ne s'installe pas au sein des équipes. La méthode IIP peut en effet favoriser la naissance d'un comportement individualiste parmi ses collaborateurs. La démarche aurait alors l'effet inverse sur le projet initial et donc sur la stratégie adoptée par l'entreprise.

Autre point à ne pas négliger réside dans le fait que la procédure Investors In People est longue à mettre en place et nécessite au minimum 12 mois (en moyenne 18 à 24 mois selon la taille de la structure) avant de finaliser le déploiement et l'analyse des retombées sur son activité.

## V. OBSERVATIONS

De nombreuses sociétés ont déjà opté pour une culture d'entreprise basée sur le bien être de ses salariés sans pour autant développer la méthode Investors In People. En effet, des firmes telles que Ferrero, avec une culture d'entreprise axée sur le sentiment d'appartenir à une famille et non une organisation économique ou encore Google qui a réussi à développer un management qui pousse ses salariés à participer aux inventions, porte ses fruits.

Il est difficile d'imaginer que n'importe quelle entreprise peut potentiellement réussir à impliquer d'avantage ses collaborateurs en mettant en place une démarche de ce genre. En effet, la réussite d'Investors In People est, selon moi, liée à de nombreux facteurs et non simplement aux collaborateurs de la structure ainsi que ses méthodes managériales. La taille de l'organisation mais surtout son domaine d'activité sont prépondérants. Dans les preuves à remplir pour obtenir la certification, des notions telles que la pénibilité ou encore la gratification (primes, intéressements, dividendes, etc...) ne sont pas abordées or ces deux aspects sont prédominants pour pouvoir dire que l'entreprise place réellement ses salariés au centre de ses préoccupations.

Autres aspects importants à signaler, les preuves (indicateurs) qui constituent le référentiel peuvent sembler vagues à la lecture et donc difficilement quantifiables. Or pour pouvoir réellement dire que la méthode est prolifique, il est nécessaire de pouvoir établir des statistiques ou autres indicateurs chiffrés.

Pour conclure, il est évident que mes remarques restent malgré tout théoriques. En effet, pour pouvoir formuler une critique fidèle à la réalité, la mise en pratique de la norme au sein de l'entreprise doit également être analysée d'un point de vue opérationnel. De plus, il est appréciable qu'une norme portant sur le développement du capital humain en entreprise ait vu le jour. Investors In People est pionnière dans ce domaine et le fait d'avoir créé un outil de ce genre ouvre la porte à de nouveaux travaux portant sur le salarié et non seulement sur l'aspect économique.

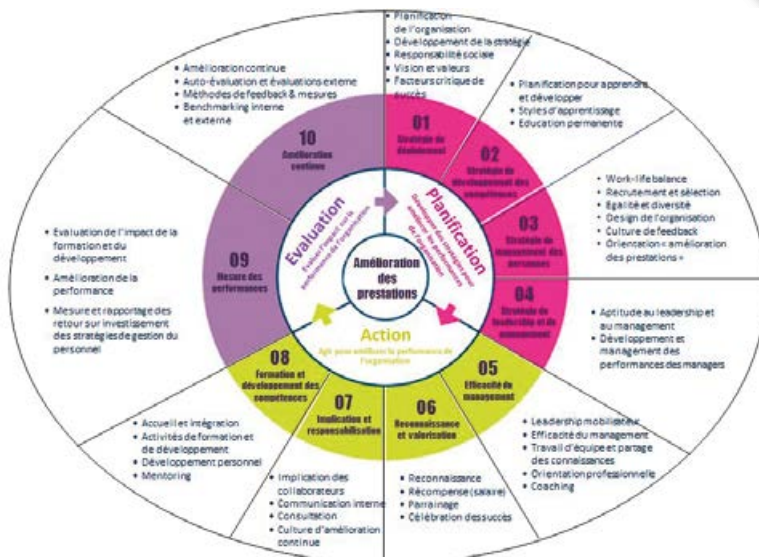
## VI. BIBLIOGRAPHIE

<http://www.investorsinpeople.co.uk/>

<http://www.association-investors-in-people-france.com/>

<http://www.iipbelgium.be/websites/39/uploads/file/People%20Sphere%20-%20ONE.pdf>

## VII. ANNEXE



Source : [www.hrquality.be/qu-est-ce-que-investors-in-people](http://www.hrquality.be/qu-est-ce-que-investors-in-people)

## L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU MODE DE MANAGEMENT

### LA NÉCESSITÉ D'UN NOUVEL ORDRE

Le monde change plus vite que notre capacité à comprendre ses changements.

Nos entreprises se trouvent quotidiennement face à de nouveaux défis au regard de la pression économique, de la révolution numérique et de l'évolution des besoins sociétaux. Le rapport à l'entreprise de nos collaborateurs est également en pleine évolution, avec de nouvelles attentes en terme de positionnement, de reconnaissance et de valeurs. Nos clients formulent régulièrement de nouvelles exigences.

Aujourd'hui, manager la performance et la qualité à partir des modèles existants ne suffit plus. Il ne s'agit plus en effet de se contenter d'améliorer ce que l'on fait, mais de remettre en cause en permanence la nature même de ce que l'on produit et comment on le produit pour répondre aux attentes du marché et de nos partenaires.

La gestion du changement devient un mode de fonctionnement et la dimension humaine une ressource essentielle dans la survie des entreprises.

Comment faire évoluer nos organisations et nos acteurs clés vers de nouveaux modes de management qui permettent de mettre en œuvre agilité, flexibilité et créativité dans un contexte d'épanouissement de nos collaborateurs ? Là est toute la question.

La réponse est dans la façon de repenser les règles du jeu qui régissent l'entreprise. De replacer l'Homme en son cœur comme étant sa première et précieuse ressource. De créer des espaces collaboratifs et une qualité d'interaction qui permette de transformer le système et de générer de nouvelles dynamiques où chacun se sent d'avantage impliqué, valorisé et écouté. De telles expériences ont été menées avec succès dans certaines entreprises. La fonderie Favi, non loin du Grand Duché, fait figure de modèle que quelques grandes écoles à travers le monde observent de près.

Ce type de transformation, qui touche à la culture de l'entreprise, requiert le développement individuel des acteurs clés comme préalable à un changement systémique. Des leaders capables de mettre en œuvre l'intelligence collective, du co-développement et de la co-création. **Le Co-Leadership.**

## LE CO-LEADERSHIP - CATALYSEUR D'ÉMERGENCE

Et si, faire preuve de leadership, voulait aussi dire : s'aventurer ensemble vers l'inconnu avec curiosité et confiance ; Sentir ce qui est sur le point d'émerger ; Influencer ce qui doit se passer et être là pour le saisir, le capter. Participer de manière créative à un champ élargi des possibles... ?

Lead vient de la racine Indo-européenne « leith » qui veut dire aller de l'avant et « franchir un seuil ». Un seuil doit être franchi pour que quelque chose de nouveau se manifeste ; mais implique aussi une perte de repères avant que d'autres n'émergent.

Le co-leadership remet en cause les préjugés du modèle prédominant en mettant l'accent sur la coopération plutôt que la compétition comme moteur de la croissance, la collaboration plutôt que le travail en silo comme facteur d'efficacité, le respect des limites de la nature (y compris humaine), le développement qualitatif plutôt que quantitatif, ainsi que varier les rythmes plutôt que la tendance à aller toujours plus vite.

Cette nouvelle génération de managers inclut dans sa pratique de multiples formes d'échanges et d'exploration en collaboration. Elle fait preuve d'écoute empathique, d'exigence bienveillante, de dialogue réflexif et créateur... Cette nouvelle génération fait accoucher l'émergence de nouveaux modèles organisationnels permettant le développement durable de l'entreprise et l'épanouissement de ses collaborateurs.

## CHANGER DE PARADIGME - UNE ÉVOLUTION, PAS UNE RÉVOLUTION

Introduire des notions de co-leadership dans l'entreprise implique de passer d'un paradigme de la « domination » à un paradigme du « partenariat ».

Les modèles organisationnels traditionnels, basés sur une structure sociale autoritaire et une hiérarchie pyramidale relativement rigide, favorisent la domination, la comparaison « supérieur/inférieur ». On y retrouve un fort degré d'autorité, de la soumission, voire de la peur. La compétition y est féroce et favorise tous les clivages. La souffrance au travail y est de plus en plus fréquente. C'est une extension du modèle patriarcal que toutes les grandes entreprises ont adopté et qui ne sait plus répondre au contexte d'aujourd'hui.

Les modèles basés sur le partenariat favorisent les structures plates ; une gouvernance « des sages » ; de la confiance mutuelle avec un faible degré de peur et de violence. On y trouve des notions d'égaux valeurs intrinsèques. Et à l'inverse de la compétition, on y trouve de la

coopération et beaucoup de transversalité pour prendre en compte le facteur créatif face à la complexité et la diversité des problèmes à résoudre.

Le défi n'étant pas de perdre les bénéfices du premier modèle (notamment les bienfaits de la spécialisation), mais de tirer subtilement avantage à l'intérieur d'une organisation de l'un et de l'autre pour faire émerger une intelligence collective et une dynamique agile.

## L'ORDRE ET LE CHAOS

Si l'on considère l'organisation non pas comme une machine, mais comme un organisme vivant, alors, il est facile d'imaginer comment des individus, équipes et réseaux peuvent collaborer. La santé de l'ensemble du système (employés, clients, fournisseurs, et autres partenaires) dépend de l'équilibre et de l'harmonie du flux des énergies qui la traversent. Toutefois, une mutation sociétale de cette nature ne se fait pas sans passer par des périodes de chaos et de résistance.

Je ne suis pas très optimiste à voir les méga structures organisationnelles de grandes entreprises beaucoup bouger. Elles sont très hiérarchiques et fondées sur un certain élitisme qui favorise l'égo. Il est difficile de demander à ceux qui ont le pouvoir de se saborder eux-mêmes. Comme toujours, le mouvement va venir de la périphérie, de poches d'expérimentation ou d'autres formes de structures qui vont pénétrer petit à petit ces grandes organisations. Par contre ici et là, de petites et moyennes structures, poussées par un sentiment d'urgence, se font accompagner par des coachs spécialisés et ont l'audace d'expérimenter. Le mouvement est en marche... lentement, mais sûrement... les signes sont déjà visibles.





# TOTAL Luxembourg, une équipe sympa à vos côtés !

Chez TOTAL au Luxembourg, nous sommes plus de 300 collaborateurs à votre service. Et à travers nos différents métiers, ce sont près de 30.000 clients qui chaque jour nous réitèrent leur confiance.

[www.total.lu](http://www.total.lu)



**TOTAL**

## LE RESPONSABLE QUALITÉ DANS L'ORGANISATION HIÉRARCHIQUE



**SOCIÉTÉ GÉNÉRALE**  
Securities Services

**Laurent Marochini,**  
*Responsable processus et amélioration continue*  
*Société Générale Securities Services*

Dans un monde en pleine transformation, les économies sont de plus en plus connectées et tournées vers la globalisation. Les entreprises doivent mettre en place des organisations flexibles pour garantir l'amélioration continue de leurs produits et services. Vendre c'est bien mais garantir la qualité en adéquation avec les besoins des clients c'est mieux. Il s'agit d'une condition sine qua none de survie dans notre environnement très concurrentiel. Le Responsable Qualité joue ici un rôle central et primordial. En plus d'être le garant du système de management de la qualité, il doit s'assurer de la diffusion de la culture d'amélioration continue auprès de l'ensemble du personnel.

Quelle est la position idéale du Responsable Qualité dans l'organisation hiérarchique pour assurer ce rôle ?

Tous les acteurs de l'organisation sont conscients que la qualité est quelque chose de vital mais comment cela se traduit-il sur le terrain ?

Comment le Responsable Qualité communique-t-il ? Y a-t-il de bonnes pratiques ?

Il est important de distinguer les différentes fonctions que peut assurer le Responsable Qualité : il peut être orienté client (assureur qualité), production (contrôleur qualité), contrôle (auditeur qualité) ou alors plus global et donc transversal (Responsable Qualité ou même qualitatif). Il n'y a pas de bons ou mauvais choix car cela va dépendre de la taille de l'entreprise, de son secteur d'activité ou même des contraintes qui peuvent être réglementaires, commerciales ou autres. Cet article a pour objectif de se concentrer sur des organisations de taille moyenne et grande.

L'importance que peut donner une organisation à la démarche d'amélioration continue peut se traduire en premier lieu par la position du Responsable Qualité. Un Responsable Qualité transversal rattaché à la direction aura toute la légitimité d'agir sur l'ensemble de la société en ne se restreignant pas au côté client ou production, mais en pensant global. De plus, cette position hiérarchique donne l'autorité nécessaire pour activer tous les leviers d'amélioration. La qualité se traduit à tous les niveaux de l'entreprise. Elle est l'affaire de tous en passant

du patron à l'ouvrier sur la chaîne de production. On le synthétise généralement au travers d'une pyramide organisationnelle (cf schéma ci-dessous)



Chaque année, le Responsable Qualité doit mettre en œuvre un plan de communication.

Vers qui doit-il communiquer ? Et comment ?

La pyramide organisationnelle lui permet de mieux structurer son plan. Les acteurs à chaque niveau ont des fonctions différentes et le message à véhiculer est aussi différent. Celui-ci doit être clair et sans équivoque ; compris par tous et partagé.

Ainsi, le haut de la pyramide concerne généralement le niveau stratégique de l'entreprise c'est-à-dire le CEO et son comité de direction. Le Responsable Qualité, de par son rattachement au CEO de la société devra idéalement siéger au comité de direction pour représenter à la fois la voix des clients et celle du business. Il participera aux différents comités et sera donc acteur dans la prise de décision. Il contribuera à la définition des objectifs globaux de l'entreprise et s'assurera du suivi au fur et à mesure de l'année. Ce suivi est idéalement présenté par le Responsable Qualité lors des comités de direction pour une compréhension commune, partagée et une action coordonnée. En plus des revues de direction si l'organisme est certifié, il garantira le bon déroulement de ces comités en s'assurant que toute décision fait l'objet d'une formalisation.

Au 2ème niveau de la pyramide, se trouve le management intermédiaire et les fonctions supports. Cette couche est vitale car elle est l'intermédiaire entre la direction et la production. Ils constituent donc pour le Responsable Qualité, des relais de l'amélioration continue en alimentant le système de management de la qualité et en assurant son évolution. Leur implication est nécessaire et le Responsable Qualité a sa part de responsabilité en les formant. La formation

aux pratiques de management de la qualité, et ses outils, sont nécessaires pour garantir le bon fonctionnement du système et l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation. Cette couche organisationnelle sera à privilégier dans les formations type Lean Six Sigma ou commerciale par exemple. Dans cette partie, le Responsable Qualité communiquera principalement à travers différentes réunions et comités sans oublier les échanges électroniques.

Enfin, nous avons la base de la pyramide dont il faut tenir compte de part son contact direct avec la production de biens et services. La qualité est l'affaire de tous dans l'entreprise et le Responsable Qualité se doit d'être connu de tout le personnel. Sa présence sur le terrain est essentielle, notamment dans le cadre d'audits ponctuels, de réclamations clients ou séances de sensibilisations.

Afin de diffuser au plus large cette culture de l'excellence, le Responsable Qualité va devoir faire preuve d'originalité dans ses canaux de communication, tout en restant dans la philosophie « KISS » (Keep it simple and stupid) et le plus pragmatique possible :

- Canaux visuels surtout si l'entreprise dispose d'espaces de communication ou de management visuel. Ces canaux sont souvent utilisés dans les usines où les ouvriers n'ont pas forcément un poste de travail dédié avec un bureau. Le Responsable Qualité utilisera par exemple cet affichage pour y coller la politique qualité, les chiffres clés liés aux objectifs (nombre de réclamations ...) voir même une édition newsletter Flash Info Qualité.
- Canaux numériques avec l'envoi électronique du flash info ou des documents qualité à destination du personnel. Dans certaines entreprises, nous avons notamment pu voir la création de site intranet dédié où on retrouvait les chiffres clés, les actualités, les données essentielles de la politique qualité mais aussi tout le socle documentaire. Avec l'avènement du tout numérique, les supports vidéo pour sensibiliser le personnel sont également de plus en plus utilisés. De façon ludique, le Responsable Qualité peut utiliser ces supports pour en faire des quizz ou autres jeux. La TV institutionnelle permet à juste titre de diffuser aussi ces messages.
- Canaux plus traditionnels comme la sensibilisation du personnel au travers de séances spécifiques. Lors des réunions du personnel, le Responsable Qualité peut se réserver une intervention sur un thème précis d'actualité.

Le Responsable Qualité dispose donc en conclusion de nombreux canaux de communication pour diffuser la culture d'amélioration continue. Charge à lui de les adapter au public qui doit considérer la qualité comme un élément déterminant de la pérennité de l'entreprise.

complémentaire santé

# avant, nous pensions qu'il n'y avait qu'une caisse mutuelle !



## **maintenant,**

avec la complémentaire santé d'AXA,  
vous pouvez enfin comparer et faire la différence

Actuellement, la majorité des familles dispose déjà d'une caisse mutuelle santé et pense être correctement couverte en cas de maladie ou d'hospitalisation. Pourtant, à y regarder de plus près, les prises en charges réelles sont souvent très limitées ou les garanties incomplètes. C'est pourquoi, AXA vous propose la gamme **OptiSoins**, des formules complètes de couverture santé qui prennent réellement en charge vos dépenses de santé et votre bien-être. En effet, **OptiSoins** vous offre un remboursement basé sur vos frais réels (et non sur un barème prédéfini inférieur) et ce même en cas de non-intervention de la CNS. En plus, vous disposez de prestations d'assistance étendues en cas d'hospitalisation.



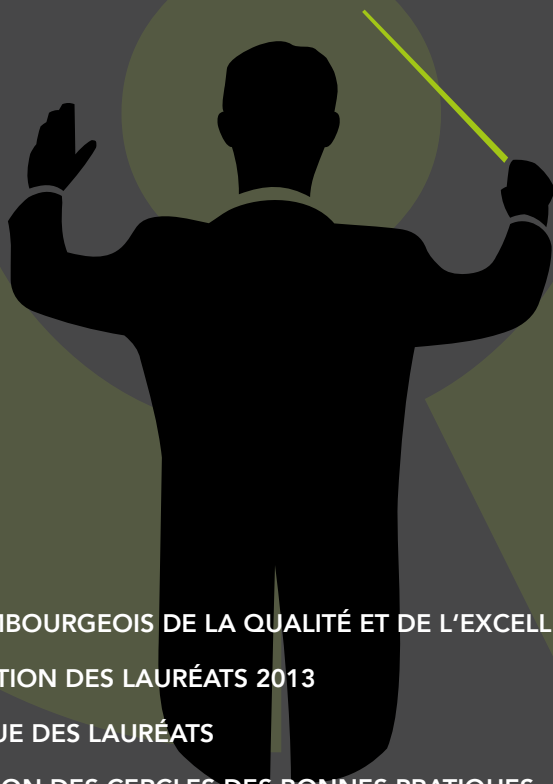
**Faites la différence et comparez !**

Plus d'infos chez votre agent ou courtier AXA

[www.axa.lu](http://www.axa.lu)

d'Assurance / **nei erfannen**





PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE	86
- PRÉSENTATION DES LAURÉATS 2013	87
- HISTORIQUE DES LAURÉATS	93
PRÉSENTATION DES CERCLES DES BONNES PRATIQUES	96



PRIX LUXEMBOURGEOIS  
DE LA QUALITÉ  
ET DE L'EXCELLENCE

# PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE

ÉDITION 2014

## APPEL À CANDIDATURE

**SOYEZ AUDACIEUX !** ... et rejoignez-nous en 2014 pour participer au concours de référence du monde de la Qualité au Luxembourg ...

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 l'EXCELLENCE, et uniquement celle-ci.

### LA QUALITÉ PORTE UN NOM.

POURQUOI PAS 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](http://www.mlqe.lu)

Il s'agit d'une initiative soutenue par le Ministère de l'Economie



**ML** Mouvement  
**QE** luxembourgeois  
pour la Qualité  
et l'Excellence  
**PERFORMANCE • DURABLE**

Contactez le MLQE

Tél. : 42 59 91-4580  
e-mail : [info@mlqe.lu](mailto:info@mlqe.lu)  
web : [www.mlqe.lu](http://www.mlqe.lu)



Avec le soutien du Ministère de l'Économie :

et en partenariat avec :



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



## PRÉSENTATION DES LAURÉATS DU PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE 2013

### 3 LAURÉATS



PRIX LUXEMBOURGEOIS  
DE LA QUALITÉ  
ET DE L'EXCELLENCE

Le Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence se distingue clairement des multiples prix existants sur le marché.

Les lauréats 2013 qui ont gagné le Prix ont démontré leurs performances par la maîtrise de leurs processus de production, de leurs produits et services à différents niveaux : direction, stratégie, orientation client, personnel, indicateurs et mesures, formation, challenge et benchmarking.

Ils ont également convaincus par leur approche exemplaire en matière de Qualité ainsi qu'une maîtrise formalisée de leurs processus soulignée par de très bons résultats. Nous vous proposons de découvrir sur les pages suivantes ces entreprises luxembourgeoises que nous tenons à féliciter pour leur évident succès !

Nous profitons également de la dynamique des lauréats 2013 pour **inviter les sociétés à participer au Prix 2014**, ... Les inscriptions sont ouvertes.

*Cette initiative est soutenue par le Ministère de l'Economie.*



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

## CATÉGORIE PETITS ORGANISMES D'UTILITÉ PUBLIQUE

### SPAD - SOINS PSYCHIATRIQUES À DOMICILE - SERVICE DU CHNP



#### PRÉSENTATION :

À côté des structures hospitalières stationnaires et ambulatoires, le CHNP propose un service de Soins Psychiatriques à Domicile (SPAD). Celui-ci s'inscrit dans la décentralisation actuelle de la psychiatrie au Grand-Duché de Luxembourg et propose un accompagnement dans le milieu de vie de la personne.

Le SPAD a pour mission de proposer un suivi psychiatrique à domicile à toute personne souffrant d'un ou plusieurs troubles psychiques. Le service se compose de deux secteurs distincts suivant le public ciblé. Le premier secteur est consacré au suivi des personnes adultes tandis que le deuxième se consacre à l'accompagnement des enfants/adolescents et leur famille.

Comme le démontre le nombre croissant de projets qui ont été développés depuis les dernières années au SPAD, l'ensemble de l'équipe a sans cesse pour ambition d'améliorer la façon dont elle se consacre au patient afin de lui apporter les meilleurs suivis possibles. Dans cette optique, le SPAD recherche constamment à développer son organisation et à développer son management de la qualité.

Le service SPAD a obtenu en novembre 2011 la mention «Sur la voie de l'excellence» dans le cadre du «Prix luxembourgeois de la qualité».

En mars 2013, le SPAD a été certifié conforme aux normes qualité de l'ISO 9001 (International Organization for Standardization) et du BAR (Bundesgemeinschaft für Rehabilitation). Cette double certification permet au SPAD de bénéficier d'une reconnaissance internationale qui est une première dans le secteur de la Santé au Grand-duché de Luxembourg.

#### POINTS FORTS :

- Engagement des collaborateurs « de terrain » envers le patient
- Engagement de la direction
- Fédération des collaborateurs autour du modèle de gestion de la qualité
- Moyens considérables pour la démarche d'amélioration continue
- Innovation dans les pratiques au service des patients (autonomie et responsabilisation)
- Gestion globale des risques sur base des principes de la norme ISO 31000

## CATEGORIE GRANDS ORGANISMES D'UTILITE PUBLIQUE

### HÔPITAL INTERCOMMUNAL DE STEINFORT CENTRE DE RÉÉDUCATION GÉRIATRIQUE

#### PRÉSENTATION :

En participant au Prix luxembourgeois de la qualité, nous souhaitons obtenir la reconnaissance du public pour l'excellente qualité de nos services. Comme tout autre prestataire des soins, nous avons besoin de cette reconnaissance : elle est un excellent moyen d'information du patient quant aux efforts et résultats de notre institution. Pour nos collaborateurs, il est une formidable reconnaissance du travail accompli toutes ces dernières années.



L'Hôpital Intercommunal de Steinfort est une institution dédiée aux personnes de plus de 65 ans. Il offre une panoplie de services dont un service de rééducation fonctionnelle gériatrique, reconnu pour ses excellents résultats.

La rééducation fonctionnelle gériatrique vise un accompagnement des personnes en perte d'autonomie, le plus souvent après un accident de santé. L'objectif final est le retour à domicile, dans des conditions de sécurité et pour une bonne qualité de vie à domicile.

Pour ce faire, plusieurs spécialistes interviennent : kinésithérapeute, ergothérapeute, orthophoniste, neuropsychologue, diététiciennes, médecins, infirmières, etc. et le travail se réalise sur plusieurs axes interconnectés.

Un premier axe vise à accroître la force, l'endurance, la dextérité et l'habileté du patient pour faire face aux situations les plus courantes de la vie de tous les jours. A l'Hôpital Intercommunal de Steinfort, des spécialistes de la mémoire, de la marche, de la déglutition, etc. travaillent en étroite collaboration pour réaliser des bilans complets permettant la mise en place de programmes de rééducation individualisés.

Un deuxième axe se concentre sur l'adaptation du milieu de vie du patient par rapport à ses difficultés actuelles. L'assistante sociale et les ergothérapeutes font appel aux différents dispositifs d'aide présents au pays pour répondre à des besoins très variés. Certains patients ont besoin seulement de quelques conseils. D'autres, par contre, nécessitent de véritables réaménagements de leur espace de vie (installation d'ascenseur interne, élargissement des portes, etc.) pour pouvoir continuer à vivre chez eux.

Un troisième axe est centré sur le bien-être du patient et ce, à chaque instant de l'accompagnement, pendant toute la période de l'hospitalisation. Le chemin du patient vers plus d'autonomie, plus d'endurance physique et finalement vers une meilleure qualité de vie est sinueux et parfois extrêmement difficile, tant pour le patient que pour sa famille ou les professionnels qui l'entourent.

Dans les moments les plus difficiles, c'est la motivation et la persévérance du thérapeute qui aidera le patient à avancer. Ainsi, la motivation et la satisfaction de nos salariés devient une priorité managériale. C'est particulièrement pour cette raison que toutes les approches d'amélioration de la qualité déployées à l'HIS favorisent la responsabilisation et l'implication des collaborateurs. Depuis plusieurs années nous avons opté pour le modèle EFQM. Ce modèle de management de la qualité est basé sur le leadership, la fixation d'objectifs et la recherche permanente des solutions innovantes pour améliorer l'ensemble des processus.

Le modèle EFQM accorde un soin particulier à la place des collaborateurs dans l'organisation et à la responsabilité de l'institution vis-à-vis de la société. La prise en compte de ces aspects assure la compatibilité du modèle avec nos valeurs institutionnelles.

En 2012, dans un contexte national de recherche de plus d'efficacité, nous avons adopté des outils de la méthode Lean 6 sigma. Aujourd'hui, l'élimination des gaspillages conjugée à la recherche de la performance clinique est devenue une responsabilité sociétale des acteurs de la santé.

L'objectif final de toutes ces approches est la pérennisation des excellents résultats cliniques et la recherche permanente de la satisfaction des patients.

## POINTS FORTS :

- Implication de l'organisation
- Recherche d'innovation et de diversification
- Nombreux indicateurs et procédures
- Groupes de travail
- Qualité de la communication
- Diagramme de Solvay

## CATEGORIE GRANDES ENTREPRISES

### GOODYEAR INNOVATION CENTER LUXEMBOURG (GIC\*L)

#### PRÉSENTATION :



Le Goodyear Innovation Centre Luxembourg (GIC\*L) est le plus important centre de recherche et de développement de Goodyear en dehors des Etats-Unis. Situé au cœur de l'Europe à Colmar-Berg au Grand-Duché de Luxembourg, le GIC\*L emploie près de 1.000 ingénieurs, scientifiques et techniciens de 25 nationalités différentes chargés du développement des pneus pour les gammes tourisme, camionnette et poids-lourd pour les marchés européens, africains et asiatiques. Ils utilisent des équipements techniques sophistiqués et permettent ainsi à Goodyear de conserver sa place de leader mondial.

Le centre de Recherche Goodyear a été construit en 1957 pour répondre aux besoins des marchés européens. Le choix du Luxembourg est dû à sa localisation géographique centrale en Europe et l'existence de l'usine de fabrication de pneus, facilitant la production des pneus prototype.

La mission essentielle du GIC\*L est de développer et de tester de nouveaux produits pour une large gamme d'utilisations. La réalisation des essais est l'une des principales activités du GIC\*L : ainsi, chaque jour, en laboratoire comme sur route, est parcouru en kilomètres l'équivalent de 10 fois le tour de la terre.

Proposer des produits innovants face à la concurrence demande des efforts continus pour être à la pointe de la technologie. Une réputation se bâtit sur des produits performants bénéficiant des dernières avancées technologiques.

Concevoir des pneus pour l'équipement d'origine est un processus long et complexe d'évaluation, de mise au point et d'échanges avec les clients très exigeants que sont les constructeurs automobiles. Ces derniers effectuent des tests approfondis avant d'homologuer un pneumatique. Un des objectifs du GIC\*L est d'obtenir des constructeurs ces homologations très importantes.

#### POINTS FORTS :

- Un engagement exemplaire de la direction
- Excellence au niveau processus
- Dossier préparé et présenté en équipe
- Esprit d'équipe exemplaire
- Faible taux accidents / incidents
- Qualité et sécurité sont vécues et ne sont pas qu'un slogan



**Pour vos commandes :**

Tél.: 48 49 49-999 - Fax: 48 49 49 200

E mail : [vente@mullerwegener.lu](mailto:vente@mullerwegener.lu)

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

### 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** - Grands organismes d'utilité publique

#### « 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.

## SOIRÉE DE LA REMISE DU PRIX 2013



## PRÉSENTATION DES CERCLES DES BONNES PRATIQUES



### INTERVIEW AVEC MME LAURENCE BECKER

**Cabinet d'Orthodontie BECKER & Associés,**  
Luxembourg, Kirchberg, Dudelange, Mamer,  
Ettelbrück, Wiltz.

Partenaire du MLQE pour l'organisation des  
Cercles des Bonnes Pratiques.

Le Cabinet d'orthodontie BECKER & Associés s'inscrit dans une démarche exigeante d'amélioration continue à tous les niveaux en vue d'assurer l'excellence permanente des services prestés dans tous ses processus, tant d'un point de vue clinique orthodontique, que de la gestion et des services administratifs aux patients.

Acquise au cours des 30 dernières années, cette démarche s'appuie sur une forte expérience et compétence des Docteurs du Cabinet, une politique dynamique d'innovation, la motivation et le bien-être du personnel du Cabinet, une écoute attentive des besoins évolutifs des parties prenantes, une grande réactivité et capacité d'anticipation, et une forte culture de performance.

**Résultat : un haut niveau de satisfaction des patients pour leur traitement orthodontique, leur accueil et services reçus.**

Dans ce contexte, le Cabinet d'orthodontie BECKER & Associés est partenaire depuis 5 ans du MLQE pour la mise en œuvre des Cercles des Bonnes Pratiques, accueillant un nombre croissant de participants de divers secteurs venant échanger leurs approches, partager leur expérience, comparer leurs résultats et innover pour améliorer leurs résultats.

#### MLQE

*En quoi les Cercles des Bonnes Pratiques peuvent-ils aider le Responsable Qualité dans son rôle de « Chef d'orchestre » ?*

#### MME BECKER :

Le Responsable Qualité tient un rôle central dans la performance de l'organisation. Sa mission est de mettre en œuvre efficacement la stratégie de l'entreprise, d'appliquer activement la politique Qualité définie et revue régulièrement par la Direction et le Comité de Pilotage de l'organisation, et de motiver les équipes pour garantir le résultat optimum visé.

Il ne peut accomplir sa mission seul. Afin de réussir l'objectif fixé, il doit nécessairement jouer un rôle de coordination, respectivement de chef d'orchestre, se basant sur :

### 1. COMMUNICATION externe à l'organisation :

- adopter des pratiques innovantes qui amélioreront ses résultats
- prendre exemple sur des entreprises 'best in class' qui ont réussi leur challenge
- mesurer en permanence ses résultats (tendance, objectifs, niveau de confiance)
- pouvoir se comparer pour évaluer son niveau de performance et avantage comparatif.

Les Cercles des Bonnes Pratiques regroupent des organisations motivées de différents secteurs qui, à divers stades de maturité de leur processus, ont déjà un retour d'expérience très précieux sur leurs pratiques et se placent dans une dynamique de progression.

Le Responsable Qualité va pouvoir s'appuyer sur ce réseau, tout en contribuant aux échanges par sa propre expérience.

### 2. COMMUNICATION interne à l'organisation :

Par le biais des enquêtes de satisfaction employés / leaders et dans le cadre des réunions de restitutions, les participants du Cercle Ressources Humaines travaillent par exemple sur les thématiques suivantes :

- Comment coordonner au mieux les collaborateurs pour atteindre un objectif précis et mesurable ?
- Comment communiquer efficacement la stratégie de l'organisation auprès de collaborateurs de profils différents et comment s'assurer de son application au quotidien ?
- Comment motiver son personnel à l'excellence et à performance ?
- Comment mieux impliquer, responsabiliser et évaluer son personnel ?
- Comment s'assurer de l'efficacité des formations effectuées ?
- Comment analyser les résultats d'une enquête de satisfaction ?

Les bonnes pratiques sont discutées en réunions d'échange sous tous les aspects du RADAR, c.à.d. sont-elles robustes, intégrées, mises en œuvre, structurées, mesurées, évaluées et améliorées ?

#### MLQE

*En complément des Ressources Humaines, y a-t-il d'autres aspects où les CBP peuvent soutenir le Responsable Qualité ?*

### MME BECKER :

Le Responsable Qualité doit aussi s'appuyer sur toutes les parties prenantes afin de réussir sa mission.

Il doit être constamment à l'écoute des attentes et besoins de ses clients et partenaires et y répondre par des moyens adaptés et efficaces.

C'est pourquoi nous partageons également les bonnes pratiques dans le Cercle Clients et Collectivité, où le Responsable Qualité peut ainsi :

- Identifier la « voix du client » pour mieux y répondre
- Travailler sur des 'leviers de satisfaction' qui auront vraiment un vrai impact mesurable auprès des clients
- Détecter des points d'amélioration peut-être inconnus jusqu'à présent
- Connaître les meilleures approches en matière de RSE, Egalité des Chances, Environnement et Gouvernance

L'usage d'enquêtes de satisfaction communes permet aux participants de se positionner selon les mêmes critères par comparaison des scores et d'apprendre par le témoignage des entreprises ayant obtenu le meilleur score.

Avec l'accès à ce forum d'expérience des CBP, le Responsable Qualité gagne un temps précieux d'apprentissage et élargit son champ de vision à des pratiques innovantes qui le feront progresser, tout en lui permettant de se préparer pour le PLQE.

Nous innovons également cette année avec notre outil d'enquêtes de satisfaction multilingues on-line, sécurisé et anonyme pour les collaborateurs (staff satisfaction index), les leaders (Boss satisfaction index) et les clients, avec possibilité de débriefing et analyse personnalisés aux participants qui en font la demande.

... un atout majeur pour aider les Responsables Qualité dans leur rôle de chef d'orchestre en quête de Qualité et d'Excellence à tous les niveaux de l'organisation !





**HOCHTIEF**

LUXEMBOURG  
HT-LUX

Développeur

Promoteur

Constructeur

„A Brauschen“ à Gosseldange



„Bounäcker“ à Erpeldange



Parc Development à Steinfort



4, Rue de Neuerburg  
L-2215 Luxembourg  
Tél. 42 66 30-230

info@hochtief.lu  
www.hochtief.lu



# Accédez à un monde de privilèges



Avec les nouvelles cartes de crédit haut de gamme\* de BGL BNP Paribas, devenez membre d'un programme exclusif d'avantages et de fidélité. Bénéficiez également d'un service complet d'assurances et d'assistances.

**RENDEZ-VOUS EN AGENCE, AU 42 42-2000 OU SUR [BGL.LU](http://bgl.lu)**



**BGL  
BNP PARIBAS**

| La banque d'un monde qui change

[bgl.lu](http://bgl.lu)

\* Offre soumise à conditions. Sous réserve d'acceptation du dossier par la Banque.



I. CONTACTS UTILES	103
II. ENTREPRISES LABELLISÉES PAR L'INDR	108
III. ADHÉRENTS DU MLOE	109
IV. FOURNISSEURS DE CONSEIL ET FORMATION EN QUALITÉ	115
V. ORGANISMES ACCRÉDITÉS	122
VI. ORGANISMES CERTIFIÉS	127



# PLACER L'HUMAIN AU CŒUR DU SYSTÈME QUALITÉ

## I. CONTACTS UTILES

### QUALITÉ

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



[www.ilnas.public.lu](http://www.ilnas.public.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 nationales, européennes et/ou internationales
  - La formation des délégués nationaux en normalisation
  - La consultation gratuite des normes dans les locaux de l'ILNAS
  - La vente de normes via l'ILNAS e-Shop

**Contact : E-mail : [normalisation@ilnas.etat.lu](mailto:normalisation@ilnas.etat.lu)**

**Tél : (+352) 247 743 -40**

- **La confiance numérique**
  - L'accréditation, la notification et la surveillance des Prestataires de Services de Certification (PSC)
  - L'étude et le suivi de projets nationaux relatifs au développement de la confiance numérique (Nouveaux schémas nationaux de certification ad hoc)
  - La gestion et la mise à jour de la liste de confiance des PSC
  - La présidence, le suivi et la gestion au plan national du comité international de normalisation ISO/IEC JTC1 « Technologies de l'Information »
  - Le suivi et la gestion au plan national de la plateforme européenne multipartite sur la normalisation des TIC

**Contact : E-mail : [confiance-numerique@ilnas.etat.lu](mailto: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 fabriqués en vente sur le marché national
  - La réalisation d'essais relatifs à la sécurité électrique, à la compatibilité électromagnétique et à la conformité des jouets
  - La sensibilisation des parties prenantes aux préoccupations de sécurité et qualité des produits

**Contact : E-mail : [surveillance@ilnas.etat.lu](mailto:surveillance@ilnas.etat.lu)**

**Tél : (+352) 247 743 -20**

- **L'accréditation (Office Luxembourgeois d'Accréditation et de Surveillance)**
  - L'évaluation de la compétence technique des Organismes d'Evaluation de la Conformité (OEC) ainsi que des organismes notifiés (qui contrôlent les exigences essentielles et techniques publiées dans les directives « Nouvelle approche »)
  - L'organisation des audits sur base des Bonnes Pratiques de Laboratoire

**Contact : E-mail : [olas@ilnas.etat.lu](mailto: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](mailto: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](mailto: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, recherche et innovation dans le domaine de la normalisation.

## **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 5 formations plus détaillées pour approfondir la matière
  - Cours gratuits et dispensés sur simple demande
- **Veille normative ciblée**
  - Veille sur une problématique donnée
  - Présentation des résultats
- **Analyse normative sectorielle (TIC, énergie, biomédical, aérospatial)**
  - Réalisation d'une veille normative sélective
  - Identification des acteurs nationaux du secteur
  - Mise en perspective des résultats de la veille et des catégories d'acteurs identifiées
  - Rédaction d'un rapport d'analyse et d'opportunité
  - 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

**Contact : E-mail : [anec@ilnas.etat.lu](mailto:anec@ilnas.etat.lu)**

**Tél : (+352) 247 743 -70**

**Site Internet : [www.ilnas.public.lu](http://www.ilnas.public.lu)**



**Centre de Veille Technologique  
et Normative**

[www.veille.lu](http://www.veille.lu)

## ENTREPRENDRE AU LUXEMBOURG



de Guichet

[www.guichet.public.lu](http://www.guichet.public.lu)

## INNOVATION



Portail de l'innovation

[www.innovation.public.lu](http://www.innovation.public.lu)

## SANTÉ ET SÉCURITÉ

Association des Travailleurs  
Désignés Luxembourg

[www.atdl.lu](http://www.atdl.lu)

Association d'Assurance contre  
les Accidents

[www.aaa.lu](http://www.aaa.lu)

Association pour la Santé au  
Travail du Secteur Financier

[www.astf.lu](http://www.astf.lu)

Association des Coordinateurs de Sécurité  
et de Santé Luxembourg

[www.acssl.lu](http://www.acssl.lu)

Inspection du travail et des mines

[www.itm.lu](http://www.itm.lu)

## DÉVELOPPEMENT DURABLE ET RSE

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

[www.indr.lu](http://www.indr.lu)

**Institut pour le Mouvement  
Sociétal**

[www.imslux.lu](http://www.imslux.lu)

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

[www.reddec.lu](http://www.reddec.lu)

## TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

**Cyberworld Awareness and Security Enhancement Services (CASES)**

[www.cases.lu](http://www.cases.lu)

**IT Service Management Forum**

[www.itsmf.lu](http://www.itsmf.lu)

## ENVIRONNEMENT

**SuperDrecksKëscht fir Betriber**

[www.sdk.lu](http://www.sdk.lu)

**Centre de Ressources pour les  
Technologies de l'Environnement**

[www.crte.lu](http://www.crte.lu)

**Emweltberodung Lëtzebuerg**

[www.ebl.lu](http://www.ebl.lu)

## FORMATION

**Institut de Formation Sectoriel  
du Bâtiment**

[www.ifsblu](http://www.ifsblu)

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

[www.infpc.lu](http://www.infpc.lu)

**Portail de la Formation  
professionnelle continue**

[www.lifelong-learning.lu](http://www.lifelong-learning.lu)

## II. ENTREPRISES LABELLISÉES PAR L'INDR «ENTREPRISE SOCIALEMENT RESPONSABLE»

ADT-CENTER SARL (Conseil - 7 - du 11/11/2013 au 11/11/2016)	CK S.A. (Bureautique - 119 - du 08/05/2012 au 08/05/2015)
ADVANIA BANK SA (Finance - 68 - du 11/11/2013 au 11/11/2016)	CODIPROLUX S.A. (Industrie - 13 - du 16/03/2011 au 16/03/2014)
AGIR ANTICIPER DURABLEMENT (Formation & Conseil - 1 - du 16/03/2011 au 16/03/2014)	CO-LABOR (Espaces verts & Production agricole - 140 - du 23/09/2010 au 23/09/2013)
ALD AUTOMOTIVE (Leasing opérationnel - 65 - du 16/03/2011 au 16/03/2014)	COMES & CIE S.A. (Carrosserie - 47 - du 16/03/2011 au 16/03/2014)
ARAL LUXEMBOURG S.A. (Energie - 25 - du 25/09/2012 au 25/09/2015)	CONFEDERATION LUXEMBOURGEOISE DU COMMERCE (Commerce, Transport et Services - 21 - du 23/11/2011 au 23/11/2014)
ARCELORMITTAL LUXEMBOURG S.A. (Industrie - 5197 - du 25/09/2012 au 25/09/2015)	COSTANTINI SA (Construction - 412 - du 25/09/2012 au 25/09/2015)
ALL-PACK SERVICES S.A. (Industrie - 2 - du 16/03/2011 au 16/03/2014)	CSD S.A. (Construction - 17 - du 08/05/2012 au 08/05/2015)
ARGEST (Bâtiment & Ingénierie - 20 - du 23/09/2010 au 23/09/2013)	CTG LUXEMBOURG P.S.F (IT - 157 - du 11/11/2013 au 11/11/2016)
ASSOCIATION DES BANQUES & BANQUIERS LUXEMBOURG (Finance - 39 - du 08/05/2012 au 08/05/2015)	DELOITTE S.A. (Conseil, Audit & Taxes - 1.100 - du 16/03/2011 au 16/03/2014)
AVIVA INVESTORS LUXEMBOURG (Finance - 40 - du 08/05/2012 au 08/05/2015)	DUSSMANN GROUP LUXEMBOURG (Nettoyage, Catering, Surveillance et Blanchisserie - 2670 - du 23/11/2011 au 23/11/2014)
BANQUE ET CAISSE D'EPARGNE DE L'ETAT (Finance - 1.810 - du 08/05/2012 au 08/05/2015)	E-BUSINESS & RESILIENCE CENTRE (Résilience informatique - 90 - du 23/09/2010 au 23/09/2013)
BEBOP SARL (Formation & Conseil - 1 - du 23/09/2010 au 11/11/2016)	EBRC (Conseil - 145 - du 23/09/2010 au 11/11/2016)
BERLITZ LANGUAGE AND BUSINESS TRAINING SARL (Service - 6 - du 11/11/2013 au 11/11/2016)	FASTNET LUXEMBOURG (Finances - 602 - du 23/09/2010 au 23/09/2013)
BGL BNP PARIBAS (Finance - 2.500 - du 16/03/2011 au 16/03/2014)	FIDUCIAIRE GENERALE DE LUXEMBOURG S.A. (Expertise comptable, fiscale & conseils - 24 - du 16/03/2011 au 16/03/2014)
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES (Finance - 1084 - du 25/09/2012 au 25/09/2015)	FOYER S.A. (Assurance - 576 - du 25/09/2012 au 25/09/2015)
CACEIS BANK LUXEMBOURG (Finance - 362 - du 23/09/2010 au 23/09/2013)	GOBLET LAVANDIER & ASSOCIES (Conseil - 110 - du 23/09/2010 au 11/11/2016)
CENTRE CULTUREL RENCONTRE ABBAYE DE NEUMUNSTER (Activités culturelles - 45 - du 23/09/2010 au 11/11/2016)	GOERES HORLOGERIE (Commerce de détail - 10 - du 23/09/2010 au 23/09/2013)
CENTRE HOSPITALIER DE LUXEMBOURG (Soins de santé - 2020 - du 23/11/2011 au 23/11/2014)	HELA Lux S.A.
CETREL S.A. (Services - 181 - du 23/09/2010 au 23/09/2013)	HITEC LUXEMBOURG S.A. (Haute technologie & Industrie - 38 - du 16/03/2011 au 16/03/2014)

ING LUXEMBOURG S.A. (Finance - 761 - du 25/09/2012 au 25/09/2015)	PROGROUP GEIE (Construction - 14 - du 08/05/2012 au 08/05/2015)
KIDSCARE (Crèches - 90 - du 08/05/2012 au 08/05/2015)	PROJECT (Construction - 38 - du 08/05/2012 au 08/05/2015)
KPMG LUXEMBOURG SARL (Conseil - 1058 - du 11/11/2013 au 11/11/2016)	PRONEWTECK S.A. (Construction - 3 - du 08/05/2012 au 08/05/2015)
LEASEPLAN LUXEMBOURG S.A. (Leasing opérationnel - 60 - du 16/03/2011 au 16/03/2014)	PROPOZE SÀRL (Conseil - 1 - du 25/09/2012 au 25/09/2015)
LEGERE PREMIUM HOTEL LUXEMBOURG S.A. (Hôtellerie - 46 - du 23/11/2011 au 23/11/2014)	RBC INVESTOR SERVICES BANK S.A. (Finance - 1615 - du 25/09/2012 au 25/09/2015)
LIFTEUROPE S.A. (Industrie - 1 - du 16/03/2011 au 16/03/2014)	REHAZENTER – CENTRE NATIONAL DE REEDUCATION FONCTIONNELLE ET DE READAPTATION (Public - 260 - du 11/11/2013 au 11/11/2016)
LINKLATERS (Cabinet d'avocats & Conseils juridiques - 48 - du 23/11/2011 au 23/11/2014)	SALES-LENTZ PARTICIPATIONS SARL (Transport - 850 - du 23/09/2010 au 11/11/2016)
LOTIERIE NATIONALE (Jeux - 40 - du 08/05/2012 au 08/05/2015)	SIEMENS S.A. (IT - 97 - du 23/09/2010 au 11/11/2016)
LUXPLAN (Génie civil & Construction - 68 - du 08/05/2012 au 08/05/2015)	SOCIETE ELECTRIQUE DE L'OUR S.A. (Energie - 198 - du 23/11/2011 au 23/11/2014)
MEDIATION S.A. (Communication & Marketing - 8 - du 23/09/2010 au 23/09/2013)	SODEXO LUXEMBOURG S.A. (Horesca - 1235 - du 23/09/2010 au 11/11/2016)
NO-NAIL BOXES S.A. (Industrie - 60 - du 16/03/2011 au 16/03/2014)	SOURCES ROSPORT S.A. (Industrie des boissons non alcoolisées - 21 - du 16/03/2011 au 16/03/2014)
OCEAL RESSOURCES HUMAINES (Intérim - 5 - du 08/05/2012 au 08/05/2015)	STEFFEN HOLZBAU S.A. (Construction - 70 - du 08/05/2012 au 08/05/2015)
OCEAL RESSOURCES MANAGEMENT (Recrutement - 10 - du 08/05/2012 au 08/05/2015)	SUPERDRECKSKESCHT (Conseil - 50 - du 16/03/2011 au 16/03/2014)
PLAN-K (Conseil - 12 - du 23/09/2010 au 11/11/2016)	TRALUX SARL (Construction - 310 - du 25/09/2012 au 25/09/2015)
P.M.C. AGENCE TEXTILE SARL (Textile - 3 - du 23/11/2011 au 23/11/2014)	VECTIS PSF S.A. (Finance - 14 - du 23/11/2011 au 23/11/2014).

### III. LES ADHÉRENTS DU MLQE

#### MEMBRES FONDATEURS DU MLQE



**ML**  
**QE**  
**PERFORMANCE • DURABLE**

Mouvement  
luxembourgeois  
pour la Qualité  
et l'Excellence

## ADHÉRENTS DU MLQE

A.E.P. AXA Luxembourg

AB SERVICES

Active Learning S.à r.l.

Administration des Services vétérinaires

ADT-Center S.à r.l. (Assessment Development Training Center)

AFI Luxembourg

Agilis Engineering S.A.

AIB-Vinçotte Luxembourg A.s.b.l.

AIMS Luxembourg S.à r.l..

Airtech Europe S.A.

Alavita

ALD Automotive-Axus Luxembourg S.A.

AllPack Services

Alphatrade S.A.

AMER-SIL S.A.

Ampacet Europe S.A.

ANEC - Agence pour la Normalisation et l'Économie de la Connaissance - GIE

Anefore A.s.b.l.

Anticip Consult S.à r.l.

APYDOS S.A.

ArcelorMittal Bettembourg S.A. - Wire Drawing

ArcelorMittal Dommeldange S.A.

Arcoop S.à r.l.

Argest S.A.

Arnold Kontz S.A.

Artemis Information Management S.A.

Arthur Welter Sevices S.à r.l.

Association d'Assurance Accident

Assurance Dépendance / Cellule d'évaluation et d'orientation

ATHENA Conseil Lux S.A.

Automobile Club du Luxembourg

Autopolis S.A.

Avery Dennison Luxembourg S.à r.l.

BALLINIPITT - Architectes Urbanistes

Banque de Luxembourg S.A.

Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat (BCEE)

Banque LBLux S.A.

Beil S.à r.l..

BEVILACQUA & ASSOCIES S.A.

BGL BNP Paribas

Biotech Industry S.A.

Boucherie Salaisons Marco Meyer S.à r.l.

BPM / RT-Log S.A.

Brasserie Nationale S.A. (Bofferding)

Bressaglia Serge S.à r.l.

BTBeurope S.à r.l.

Cabinet d'orthodontie Dr.BECKER et Associés

Cardif Lux Vie

Cargolux Airlines International S.A. - Calibration Laboratory

Casino 2000

Caves Bernard-Massard

CBL S.A.

CDCL S.A.

CELLON S.A.

Centre Hospitalier de Luxembourg

Centre Hospitalier Emile Mayrisch

Centre Hospitalier Neuro-Psychiatrique

Centroplast Europe S.A.

Cerazitit S.A.

CETREL S.A.

Chambre de Commerce

Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg

Chemolux - Mc Bride

CIPA Résidence op der Waassertrap

Circé Consultancy Management SPRL

CK S.A.

Codiprolux S.A.

Commissariat aux affaires maritimes

Compagnie Luxembourgeoise d'Entreprises S.A. (C.L.E.)

Compass Group Luxembourg

COPAS A.s.b.l.

Coplaning S.à r.l..

Corex Luxembourg S.A.

COSTANTINI S.A.

Cours@Home Luxembourg

Creos Luxembourg S.A.

Croix-Rouge luxembourgeoise

CRP Henri Tudor

Cruz Service S.à r.l.

CSR & Management

CTI Systems S.A.

Curver Luxembourg S.à r.l.

Data 4 Luxembourg S.Àr.l.

Delta Management Luxembourg S.A.

DENK[HOUSE] by Coplaning S.à r.l.

DHL Express (Luxembourg) S.A.

Direction de l'Aviation Civile

Doheem versuergt A.s.b.l.

Dussmann Service S.à r.l.

EBRC

EGB Hornung & Associés S.à r.l.

elisabeth - Yolande A.s.b.l.

Elth S.A.

energieagence S.A.

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

Entreprise de constructions Claude Jans S.A.

EPA S.à r.l. (Bureau d'Expertise Peyman Assassi)

ESCEM A.s.b.l.

EUROCONTROL Institute of Air Navigation  
Services

Euro-Editions S.A.

EUROFOIL Luxembourg S.A.

Eurogroup Consulting Luxembourg S.A.

Euro-Quality System International

Fast Training

Fédération des Hôpitaux Luxembourgeois A.s.b.l.

Fedil - Business Federation Luxembourg

FERBER hair&style

Ferroknepper Buderus S.A.

FIDUCIE CONSULT S.à r.l.

Fondation Caritas Luxembourg

Fondation J. P. Pescatore

G4S Security Services S.A.

GABBANA S.à r.l.

Geolux 3.14 S.A.

Global Facilities S.A.

Goblet Lavandier & Associés (Ingénieurs -  
Conseils S.A.)

Goeres Horlogerie

Goodyear S.A.	IWI International Wealth Insurer S.A.
Gottschol Alcuilux S.A.	J. Lamesch Exploitation S.A.
GPLUX S.à r.l.	KBL European Private Bankers
Groupe Foyer	Key Job S.A.
Groupe Sales-Lentz	KidsCare Solutions
Guardian Automotive-E S.A.	L.C.I. Sàrl - FLOWEY
Hanff S.àrl. et cie, s.e.c.s.	LA LUXEMBOURGEOISE - Société Anonyme d'Assurances S.A.
Haute Ecole Robert Schuman	Laboratoire Luxembourgeois de Contrôle Sanitaire- LLuCS
HELA Lux S.A.	Laboratoire National de Santé
Hôpital Intercommunal de Steinfort	Laboratoires d'analyses médicales Ketterthill - LLAM S.A.
Hôpital Kirchberg	LC Luxcontrol A.s.b.l
Horsch Entsorgung S.àrl.	LeasePlan Luxembourg S.A.
Hospice Civil de la Ville de Remich	Legitech S.àrl.
Hôtel Ibis Luxembourg Sud	Léon KREMER S.à r.l.
Hôtel Le Royal	Les domaines de Vinsmoselle
Hôtel Parc Belair	LIFTEUROP
HR Services S.A.	Lindab Buildings S.A.
Husky Injection Molding Systems S.A.	Lux TP S.A.
Hydro Aluminium Clervaux S.A.	LuxairGroup
IEE - International Electronics and Engineering S.A.	LUXCONSULT S.A.
IF Payroll & HR	Luxcontrol S.A.
IFSB- Institut de Formation Sectoriel du Bâtiment S.A.	LuxDev - Agence luxembourgeoise pour la Coopération au Développement
Il Cosmetics	Luxembourg Air Rescue A.s.b.l.
IMAtec S.àrl.	LUXFORGE S.à r.l.
Imprimerie Centrale S.A.	Luxinnovation GIE
INDR - Institut National pour le Développement durable et la Responsabilité sociale des entreprises	Luxlait Association Agricole
INFPC- Institut National pour le Développement de la Formation Professionnelle Continue	LuxPET AG/S.A.
ING Luxembourg	Luxplan S.A.
	LuxTrust S.A.
	Madame Bout Carole

Madame Mari Luz Sanchez

Madame Valerie FILHO

Marc Weiler Design (MWD)

Mayer Law Firm - Etude Mayer

Médiation S.A.

Mercedes-Benz Luxembourg S.A.

Metalica Home S.à r.l.

Metalica S.A.

Methods S.A.

MET-LUX S.A.

MindForest

Ministère de la Fonction Publique et de la  
Réforme Administrative

Ministère de l'Economie

MM Publishing and Media S.A.

Monsieur Dara Maxime

Monsieur Jiminez Antonio

Moog Luxembourg S.à r.l.

Morganite Luxembourg S.A.

Motorway Luxembourg S.A.

Muller & Wegener S.à r.l.

Muller et Fils S.à r.l.

No-Nail Boxes

NSPA - NATO Support Agency

Oeko-Service Luxembourg S.A. -  
Superdrecksesch

Oerlikon Balzers Coating Luxembourg S.à r.l.

Office de Contrôle des Matériaux et de  
l'Environnement

OFR Group

ONET Luxembourg S.à r.l.

OpEx Management

OST-Fenster S.à r.l.

Panalpina Luxembourg S.A.

Paul Wagner et Fils S.A.

Paul Wurth S.A.

Perrard S.A.

Pharmacie Ginkgo

Phoenix Contact S.à r.l.

Polaris Architects S.à r.l.

Polygone S.à r.l.

Portmann Lux S.A.

POST Luxembourg

Prefalux S.A.

Prévention Sécurité Santé

Procap Wiltz S.A.

PROgroup GEIE

Prophac S.à r.l.

PwC Luxembourg

Randstad Luxembourg

Raval Europe S.A.

RBC DEXIA Investor Services Bank S.A.

RBS - Center fir Altersfroen A.s.b.l.

Rehazenter

Rotarex S.A.

Saint-Gobain Abrasives S.A.

SAMSIC Luxembourg

Sanichauffer S.à r.l.

Scania Luxembourg S.A.

SD Worx S.A.

Secher Exploitation S.A.

SECOLUX A.s.b.l.

Securex Luxembourg S.A.

Securybat

SEM S.A.

Service de Santé au Travail Multisectoriel - STM

SERVIOR - Etablissement Public C.F.S.P.A.

SES-ASTRA S.A.

SFEIR Benelux S.A.

Shell Luxembourg S.à r.l.

Siemens S.A. Luxembourg

Skytation S.à r.l.

SM Concept paysage

Société Générale Securities Services - SGSS

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

Société Nationale de Contrôle Technique S.A. (SNCT)

Société Nationale des Chemins de Fer Luxembourgeois

Socotec A.s.b.l.

Sources Rosport S.A.

SQS - Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management

Staff interim S.A.

StandardsAlive

STATEC

Stëftung Hëllef Doheem

Streff S.à r.l.

Tarkett GDL S.A.

TDN-TOITURE DU NORD S.A.

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

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

UP trace

Vanbreda & Lang S.A.

Viking S.A.

Vitalux Bradtke S.à r.l.

Zithaklinik

## IV. FOURNISSEURS DE CONSEIL ET FORMATION EN QUALITÉ

### CONSEIL

#### ADT-Center S.à.r.l.

**Web** : <http://www.adt-center.lu>  
[www.facebook.com/ADTCenter.lu](http://www.facebook.com/ADTCenter.lu)

**E-mail** : [josiane.eippers@adt-center.lu](mailto:josiane.eippers@adt-center.lu);  
[joelle.letsch@adt-center.lu](mailto:joelle.letsch@adt-center.lu)

**Activités** : Assessment / Development Center, Recrutement, Bilans de personnalité, Coaching, Teambuilding, Outplacement / Career Transition, Conseils en élaboration et mise en place d'outils RH (organigramme, référentiels de compétences, description de fonctions, etc.), conseils en Responsabilité Sociale des Entreprises et en Gestion de la Diversité.

Certifications : ADT-Center est labellisée Entreprise Socialement Responsable par l'INDR et est signataire de la Charte de la Diversité Lëtzebuerg

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](mailto:contact@athenaconseillux.com)

**Activités** : Spécialiste en Lean Six Sigma, cette année, Athéna vous propose une offre enrichie en conseil et formation avec une pédagogie plus orientée encore vers la mise en pratique. Nous sommes à vos côtés de la définition du déploiement à sa mise en œuvre. Nous assurons également la conduite de projet d'amélioration de processus intégrant le coaching de vos chefs de projets.

#### AIB-Vincotte Luxembourg

**Web** : <http://www.vincotte.lu>  
**E-mail** : [info@aib-vincotte.lu](mailto:info@aib-vincotte.lu)

**Activités** : 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 de conformité réglementaire, analyse des risques.

#### Circé Consultancy Management SPRL

**Web** : <http://www.circeconsult.org/>  
**E-mail** : [bernard.guillaume@skynet.be](mailto:bernard.guillaume@skynet.be)

**Activités** : Cabinet conseil en ingénierie managériale en société à responsabilité limitée.

#### CSR & Management

**Web** : <http://www.csrandmanagement.eu>  
<http://www.NFPconsulting.org>

**E-mail** : [eric.feront@csrandmanagement.eu](mailto:eric.feront@csrandmanagement.eu)

**Activités** : Conseils, formation, audit ou mise en conformité en management de la qualité, de l'environnement, de la sécurité et la santé au travail, audit social. Formation à l'audit interne et la démarche d'implantation d'un de ces systèmes: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 26000, SA 8000 et EMASeasy.

#### Anticip Consult

**Web** : <http://www.anticipconsult.eu>  
**E-mail** : [info@anticipconsult.eu](mailto: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

### 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 et ISO 29990, de l'Environnement ISO 14001 et de la Sécurité et la Santé au Travail OHSAS 18001. Formation théorique et pratique à l'audit interne ISO 9001, ISO 14001, ISO 29990 et OHSAS 18001. Certification sous mandat du Bureau Veritas Certification de systèmes en management de la Qualité ISO 9001 et ISO 29990, de l'Environnement ISO 14001 et de la Sécurité et la Santé au Travail OHSAS 18001.

### DENK[HOUSE] by COPLANING S.à.r.l.

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

**E-mail :** leinen.armin@denkhouse.com

**Activités :** Erfolgstrainings - aus der Praxis für die Praxis! Am Praxisbeispiel COPLANING Junglinster (Haustüren, Fenster und Wintergärten), dem Gewinner des luxemburgischen Qualitätspreises 2009 und Gewinner des europäischen Qualitätspreises für herausragende Kundenbegeisterung (EFQM) in 2011 werden in speziellen Erfolgstrainings für Unternehmer, Verkäufer und Monteure gezeigt, wie Handwerks- und Dienstleistungsunternehmen wirtschaftlichen Erfolg, begeisterte Kunden, zufriedene und motivierte Mitarbeiter, perfekte Organisationsabläufe und Freude an der Arbeit erzielen können.

### Energieagence S.A.

**Web :** <http://www.energieagence.lu>

**E-mail :** pierre.wolff@energieagence.lu

**Activités :** L'énergieagence 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. L'énergieagence participe également à des projets d'investissement dans ces domaines.

### EnergyConsult

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

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

**E-mail :** [contact@energyconsult.lu](mailto: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. Lauréat PLQ 2011

### Eurogroup Consulting Luxembourg S.A.

**Web :** <http://www.eurogroupconsulting.lu>

**E-mail :** [info@eurogroupconsulting.lu](mailto: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), ....

### Floriane MAFFEI - A.C.F.

**E-mail :** [floriane.maffei@wanadoo.fr](mailto:floriane.maffei@wanadoo.fr) ou [acf2007@orange.fr](mailto:acf2007@orange.fr)

**Activités :** Audit, Conseil, Formation en Qualité - Sécurité - Environnement et Organisation / Gestion de Compétences; Traduction et rédaction de divers documents / supports de communication.

### HR Services S.A

**Web :** <http://www.hrservices.lu/>

**E-mail :** [habiba.bouzlem@hrs-services.lu](mailto:habiba.bouzlem@hrs-services.lu)

**Activités :** Externalisation de la fonction RH; Conseils aux départements RH; Audit RH; Formation RH; Sélection et testing; Coaching et Outsourcing.

### Luxcontrol S.A.

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

**E-mail :** [poncelet@luxcontrol.com](mailto:poncelet@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.

### Methods S.A.

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

**E-Mail :** [info@methods.lu](mailto: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](mailto: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.

### OFR Group

**E-mail :** [e.jassogne@ocubes.eu](mailto:e.jassogne@ocubes.eu)

**Activités :** Management de la Qualité des Dispositifs Médicaux (Dir CE 93/42) : conseil, accompagnement, audits, études cliniques.

### OpEx Management S.à.r.l.

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

**E-mail :** [contact@opex-management.com](mailto:contact@opex-management.com)

**Activités :** 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.

### Prévention Sécurité Santé

**Web :** <http://www.prevention-securite-sante.com>

**E-mail :** [bender@pss-conseil.com](mailto:bender@pss-conseil.com)

**Activités :** Nous sommes une société d'AUDIT et de CONSEIL dans le domaine de la PREVENTION INCENDIE. Nos outils sont l'audit, l'analyse, l'étude de projet et le suivi de réalisation. Nous proposons des formations incendie, d'évacuation et de premiers secours. Nous encadrons les travailleurs désignés dans le cadre de leurs missions. Nous réalisons pour nos clients les dossiers COMMODO-INCOMMODO. Nous disposons d'un site e-commerce pour la vente de matériel de prévention incendie - [www.pssdirect.com](http://www.pssdirect.com)

### 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.

## SECURBAT

**Web :** <http://www.securbat.lu>

**E-mail :** [info@securbat.lu](mailto:info@securbat.lu)

**Activités :** Formations sécurité et santé au travail. Prévention et prévision incendie, conduite en sécurité d'engins de chantier, chariot automoteurs à conducteur porté, plates- formes élévatrices mobiles de personnes, 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](mailto:gerard.rocco@email.lu)

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

## Skytation

**Web :** <http://www.skytation.com>

**E-mail :** [info@skytation.com](mailto:info@skytation.com)

**Activités :** Systèmes de gestion de la sécurité et de la qualité appliqués à l'industrie aéronautique. Conseil, audit, formation. Compagnies aériennes, ateliers de maintenance, aviation privée et d'affaires, conformité EASA, IS-BAO, IOSA, OACI, SAFA. Accrédités par l'IBAC (International Business Aviation Council).

## StandardsAlive

**E-mail :** [info@standardsalive.eu](mailto: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](mailto:sklang@traxxion.eu)

**Activités :** Consultation et Formation.

## FORMATION

### ADT-Center S.à.r.l.

**Web** : <http://www.adt-center.lu>  
[www.facebook.com/ADTCenter.lu](http://www.facebook.com/ADTCenter.lu)

**E-mail** : [josiane.eippers@adt-center.lu](mailto:josiane.eippers@adt-center.lu);  
[joelle.letsch@adt-center.lu](mailto:joelle.letsch@adt-center.lu)

**Activités** : Formations soft-skills : e.a. Cycle Leadership, Organisation, Gestion du temps, Communication, Gestion des Emotions, Gestion du Stress, Gestion de Conflit.

Approches thématiques : Gérer la diversité en entreprise, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, le Bien-être, la Connaissance de soi et le Développement Personnel, la Gestion du changement.

Certifications : ADT-Center est labellisée Entreprise Socialement Responsable par l'INDR et est signataire de la Charte de la Diversité Lëtzebuerg.

### Active Learning

**Web** : <http://www.a-learning.lu>

**E-mail** : [info@a-learning.lu](mailto:info@a-learning.lu)

**Activités** : Société de formation spécialisée en TVA, fiscalité luxembourgeoise et comptabilité, dotée d'une expertise dans ces domaines complexes et en formation professionnelle continue.

### AFI Luxembourg

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

**E-mail** : [cedric.cornet@afi-formations.com](mailto: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](mailto:info@aib-vincotte.lu)

**Activités** : 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 de conformité réglementaire, analyse des risques.

### ATHENA Conseil Lux S.A.

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

**E-mail** : [contact@athenaconseillux.com](mailto:contact@athenaconseillux.com)

**Activités** : Spécialiste en Lean Six Sigma, cette année, Athéna vous propose une offre enrichie en conseil et formation avec une pédagogie plus orientée encore vers la mise en pratique. Nous sommes à vos côtés de la définition du déploiement à sa mise en œuvre. Nous assurons également la conduite de projet d'amélioration de processus intégrant le coaching de vos chefs de projets. *Athéna est agréée comme organisme de formation auprès de l'INFPC.*

### Centre de formation G4S General Services

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

**E-mail** : [training@lu.g4s.com](mailto: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).

### Cours@Home Luxembourg

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

**E-mail :** [jk@coursathome.lu](mailto:jk@coursathome.lu)

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

### CSR & Management

**Web :** <http://www.csrandmanagement.eu>

<http://www.NFPconsulting.org>

**E-mail :** [eric.feront@csrandmanagement.eu](mailto:eric.feront@csrandmanagement.eu)

**Activités :** Conseils, formation, audit ou mise en conformité en management de la qualité, de l'environnement, de la sécurité et la santé au travail, audit social. Formation à l'audit interne et la démarche d'implantation d'un de ces systèmes: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 26000, SA 8000 et EMASeasy.

### Fast Training

**Web :** <http://www.fasttraining.eu>

**E-mail :** [info@fasttraining.eu](mailto:info@fasttraining.eu)

**Activités :** fast training a été créé à Luxembourg en 2001 afin de répondre aux besoins du secteur financier en matière de cours techniques et de formations managériales. Fast training collabore avec plus de 80 clients, tous secteurs d'activités confondus, parmi lesquels se comptent des références en matière de services financiers.

### HR Services S.A

**Web :** <http://www.hrservices.lu/>

**E-mail :** [habiba.bouzelem@hrservices.lu](mailto:habiba.bouzelem@hrservices.lu)

**Activités :** Externalisation de la fonction RH; Conseils aux départements RH; Audit RH; Formation RH; Sélection et testing; Coaching et Outsourcing.

### Institut de Formation Sectoriel du Bâtiment S.A.

**Web :** <http://www.ifsb.lu>

**E-mail :** [contact@ifsb.lu](mailto: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](mailto:infpc@infpc.lu)

**Activités:** Promotion de la formation continue au sein du tissu économique luxembourgeois. Accompagnement des entreprises pour l'accès au cofinancement de la formation par l'Etat. Gestion et animation du portail de la formation continue [www.lifelong-learning.lu](http://www.lifelong-learning.lu). Mission de veille et de développement à travers l'Observatoire de la formation.

### Luxcontrol Académie

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

**E-mail :** [poncelet@luxcontrol.com](mailto:poncelet@luxcontrol.com)

**Activités :** Formations inter et intra entreprises dans les domaines de la Qualité, de la Sécurité au travail, de l'Environnement, de l'Energie, de l'Hygiène et de la Sécurité alimentaire (catalogue en ligne de 85 sujets de formation).

### MindForest S.A.

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

**E-mail :** [info@mindforest.com](mailto: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.

### Prévention Sécurité Santé

**Web** : <http://www.prevention-securite-sante.com>

**E-mail** : [bender@pss-conseil.com](mailto:bender@pss-conseil.com)

**Activités** : Nous sommes une société d'AUDIT et de CONSEIL dans le domaine de la PREVENTION INCENDIE. Nos outils sont l'audit, l'analyse, l'étude de projet et le suivi de réalisation. Nous proposons des formations incendie, d'évacuation et de premiers secours. Nous encadrons les travailleurs désignés dans le cadre de leurs missions. Nous réalisons pour nos clients les dossiers COMMODO-INCOMMODO. Nous disposons d'un site e-commerce pour la vente de matériel de prévention incendie - [www.pssdirect.com](http://www.pssdirect.com)

### PwC's Academy

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

**E-mail** : [pwcacademy@lu.pwc.com](mailto: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...)

### SD WORX S.A.

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

**E-mail** : [info@sdworx.com](mailto:info@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.securibat.lu>

**E-mail** : [info@securibat.lu](mailto:info@securibat.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.

### StandardsAlive

**E-mail** : [info@standardsalive.eu](mailto: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](mailto:sklang@traxxion.eu)

**Activités** : Consultation et Formation.

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

**Web** : <http://wwwf.uni.lu/>

**E-mail** : [eric.gary@uni.lu](mailto:eric.gary@uni.lu)

**Activités** : Formation supérieure - Recherche. Certificats: ISO 9001

## V. 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 :** [www.asv.public.lu/](http://www.asv.public.lu/)

**E-mail :** [info@asv.public.lu](mailto: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-Vinçotte Luxembourg A.s.b.l.

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

**E-mail :** [info@aib-vincotte.lu](mailto:info@aib-vincotte.lu)

**Activités :** Construction, Sécurité des personnes (évacuation, incendie, ...) et de la protection des travailleurs, contrôle des installations électriques, HVAC et de levage, des installations sous pression, contrôle thermographique, réalisation d'inventaire amiante et suivi de désamiantage, suivi d'assainissement de sols, mesures de rejets polluants, mesures acoustiques, performances énergétiques.

#### Bureau Technique Luxembourgeois (BTL)

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

**E-mail :** [info@btl.lu](mailto: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.

#### Canalyse S.A.

**Web :** [www.canalyse.com/](http://www.canalyse.com/)

**E-mail :** [herve.adam@canalyse.com](mailto:herve.adam@canalyse.com)

**Activités :** Société spécialisée dans le contrôle et la maintenance des réseaux d'assainissement et de canalisation. Nos zones d'intervention se situent au Luxembourg, en France et en Belgique.

#### C-Inspect A.s.b.l.

**Web :** [www.c-inspect.lu](http://www.c-inspect.lu)

**E-mail :** [info@c-inspect.lu](mailto:info@c-inspect.lu)

**Activités :** 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 ».

### LC Luxcontrol A.s.b.l.

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

**E-mail :** [lcasbl@luxcontrol.com](mailto:lcasbl@luxcontrol.com)

**Activités :** Surveillance, contrôle et inspection pour la sécurité des personnes, des installations, des produits et de l'environnement.

Laboratoire d'essais : essais en assainissement amiante et contrôle non-destructif.

Organisme de certification de produits : tels qu'équipements sous-pressure et ascenseurs.

### Secolux A.s.b.l.

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

**E-mail :** [mail@secolux.lu](mailto:mail@secolux.lu)

**Activités :** SECOLUX est accrédité ISO 17020 pour les contrôles réglementaires en matière de sécurité générale et sécurité incendie des bâtiments, 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.

### SNCT - Société Nationale de Contrôle Technique S.A.

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

**E-mail :** [info@snct.lu](mailto:info@snct.lu)

**Activités :** Inspection technique des véhicules routiers.

### Socotec A.s.b.l.

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

**E-mail :** [asbl@socotec.lu](mailto:asbl@socotec.lu)

**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](mailto: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 sonique, 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](mailto: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 EN 45011

La norme EN 45011 définit les exigences générales relatives aux organismes procédant à la certification de produits. Il s'agit d'une norme d'accréditation.

LC Luxcontrol A.s.b.l.

LQMS Luxembourg S.à r.l.

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

## 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).

### AIB-Vincotte Luxembourg

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

**E-mail** : [info@aib-vincotte.lu](mailto: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. Directive européenne levage. Agrément de type de véhicules à moteur et remorque. Certification des vitrages de sécurité pour tout type de véhicule. Certification selon la directive européenne sur l'interopérabilité du rail.

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

**Web** : [www.escem.com](http://www.escem.com)

**E-mail** : [info@escem.com](mailto:info@escem.com)

**Activités** : Certification de systèmes de

management pour la gestion et la maîtrise des risques en relation avec la Qualité, la Sécurité, l'Hygiène et l'Environnement. Évaluation de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ISO 26000). Certificat TÜVRheinland Cert ou ESCEM.

### Euro-Quality System International

**Web** : [www.euroqualitysystem.com](http://www.euroqualitysystem.com)

**E-mail** : [eqsint@pt.lu](mailto: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).

### LQMS Luxembourg S.à r.l.

**Web :** [www.lqms.eu/](http://www.lqms.eu/)

**E-mail :** [info@lqms.eu](mailto: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](http://www.snch.lu)

**E-mail :** [info@snch.lu](mailto: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.

### SQS - Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management

**Web :** [www.sqs.ch](http://www.sqs.ch)

**E-mail :** [bernard.bazaine@sqs.ch](mailto: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

AIB-Vinçotte Luxembourg A.s.b.l.

C-Inspect A.s.b.l.

CRP Henri Tudor - AMS - Department  
Advanced Materials and Structures

Creos Luxembourg

Eurofoil Innovation Center

Institut Viti-Vinicole

Laboratoire d'analyse de l'eau du SEBES

Laboratoire de la Division de la  
Radioprotection

Laboratoire de Médecine Vétérinaire de l'État

Laboratoire de référence de l'OTAN - NSPA

Laboratoire Luxcontrol S.A.

Laboratoire Luxembourgeois de Contrôle  
Sanitaire (LLuCS)

Laboratoire National de Santé - Service  
d'identification génétique

Landewyck Tobacco S.A.

LC Luxcontrol A.s.b.l.

## 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

CHL - Laboratoire de procréation  
médicalement assistée

Hôpital Kirchberg - Laboratoire Clinique

Laboratoire de Spermiologie de la Clinique  
Dr. E. Bohler

Laboratoires Réunis de Junglinster

Laboratoires d'analyses médicales Ketterthill

## VI. 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. ***Dernière évolution de la norme : 2008.***

AB SERVICES

ABSC S.A.

Accumalux S.A.

Acior Luxembourg S.à r.l.

Agence Luxembourgeoise Antidopage (ALAD)

Agilis Engineering S.A.

AIMS Luxembourg S.à r.l.

Air Liquide Luxembourg S.A.

Airtech Europe S.A.

Ajilon Luxembourg

Alcuilux Desox S.A.

ALD Automotive Axus Luxembourg S.A.

AllPack Services

Alpine-Energie Luxembourg S.à r.l. & Cie S.e.c.s

Amer-Sil S.A.

Ampacet Europe S.A.

Anefore A.s.b.l.

Anticip Consult S.à r.l.

Aperam Stainless Services & Solutions Luxembourg S.A.

ArcelorMittal Belval & Differdange

ArcelorMittal Bissen & Bettembourg S.A.

ArcelorMittal Centre Logistique Européen

ArcelorMittal Distribution

ArcelorMittal Dudelange

ArcelorMittal Dommeldange

ArcelorMittal Rodange & Schifflange

Arcoop S.à r.l.

Artelis S.A.

Arnold Kontz S.A.

Arthur Welter Transports S.à r.l.

Arthur Welter Services S.A.

Ateliers Nic Georges

Ateliers de Pétange S.A.

Ateliers électriques de Walferdange

Automat'Service (une entité de Compass Group Luxembourg)

Automobile Club du Grand-Duché de Luxembourg

BALLINIPIITT - Architectes Urbanistes

Batchimie Travaux S.à r.l.

Beil S.à r.l.

B.E.S.T. Ingénieurs-Conseils

BONG Security Solutions
Brink's Security Luxembourg
BTBeurope
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

Cerazitiz S.A.
CFL –Chemins de fer luxembourgeois
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
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.
Cougar S.à r.l.
COSTANTINI S.A.
CRP Henri Tudor
CRP Santé
CTeam
CTG Luxembourg PSF S.A.

CTI Systems S.A.	G4S Technologies S.à r.l.
Culinaris	Garage Beelener
Curver Luxembourg S.à r.l.	Garage Bernard Muzzolini S.A.
Dalkia S.A.	Garage Carlo Schmitz
Delek Luxembourg S.à r.l.	Garage Chlecq S.à r.l.
Delta Management Luxembourg S.A.	Garage Collé S.A.
DHL Express (Luxembourg) S.A.	Garage de l'Est
DHL Global Forwarding (Luxembourg) S.A.	Garage Grasges S.A.
DLSI	GARAGE R&C BOEWER
Dokumenta S.A.	Garage Rodenbourg S.à r.l.
DONECK EUROFLEX S.A.	Garage Schneiders S.à r.l.
Ducair-Luxembourg Air Ambulance S.A.	Garage Simon du Nord S.A.
Dussmann Service S.à r.l.	Garage Thommes S.à r.l.
Elsen Logistics S.à r.l.	Garage Werner Esch
Elth S.A.	Geofor Constructions S.A.
EPURAMAT S.A.	Geolux S.A.
Etoile Garage S.à r.l.	Goodyear S.A.
Eurest (une entité de Compass Group Luxembourg)	Gradel Services S.A.
European Data Hub	GROSBUSCH Marcel & Fils
Europe Commerce Refractory S.à r.l.	HANFF s.à r.l. et cie, s.e.c.s.
Europe Commerce S.A.	HARSCO METALS Luxembourg S.A.
EUROSCRIPT LUXEMBOURG S.À R.L.	H & H - Bureau de Géomètres-Experts S.A.
ETF-Eurovia Travaux Ferroviaires Luxembourg S.A.	H.B.H. S.A.
Ewald Giebel	HITEC Luxembourg S.A.
Express Services S.A.	Hochtief Luxembourg S.A.
Faculté de Droit, d'Economie et de Finance de l'Université du Luxembourg	Hôpital Kirchberg – Laboratoire clinique
Flash Europe S.A.	Horsch Entsorgung S.à r.l.
Fondation Caritas Luxembourg	Hospilux S.A.
Fugro Eco Consult S.à r.l.	Hôtel Ibis Luxembourg Sud
G4S Security Solutions S.A.	Hôtel Parc Belair S.à r.l.
	Husky Injection Molding Systems S.A.

Hydro Aluminium Clervaux	Luxcontrol S.A.
IBS & Partners S.A.	LuxDev - Agence luxembourgeoise pour la Coopération au Développement
IEE-International Electronics & Engineering S.A.	Luxembourg Air Rescue A.s.b.l.
IF Payroll & HR	Luxlait Association Agricole
Imprimerie Centrale S.A.	Luxlift S.à r.l.
InCA Ingénieurs Conseils Associés S.à r.l.	Lux-Maintenance S.à r.l.
infeurope S.A.	Luxmetalsistem S.A.
Infotechnique S.A.	Luxmold S.A.
Innoclean et inno'services	LuxPET AG/S.A.
IN-SITU S.A.	Luxplan S.A.
Iraco S.A.	Lyreco S.A.
J. Lamesch Exploitation S.A.	M.V.A. Luxembourg S.A.
Jeannot Schweig S.à r.l.	Manpower
Jigam Strategy S.à r.l.	Menuiserie N. Karier & Cie Secs
John Zink International	Mercedes-Benz Luxembourg S.A.
Karp-Kneip Logistics S.A.	Mersch & Schmitz S.à r.l.
Karp-Kneip Matériaux S.A.	Metalica S.A.
KATCON	Met-Lux S.A.
Klein Lux S.A.	Milestone Consulting Engineers S.à r.l.
Kuehne + Nagel S.à r.l.	Ministère de la santé- Inspection sanitaire
LAB DocumentVault PSF S.A.	Ministère de l'Economie
Labgroup (Lab Luxembourg S.A.)	Ministère des Classes moyennes et du Tourisme
L.C.I. S.à r.l.- FLOWEY	Mondo Luxembourg
LeasePlan Luxembourg S.A.	Moog Luxembourg S.à r.l.
Les Domaines de Vinsmoselle	Morganite Luxembourg S.A.
Lindab Buildings S.A.	Motorway Luxembourg S.A.
LORANG S.A.	Moulins de Kleinbettingen S.A.
Lux TP S.A.	Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité A.s.b.l.
Luxair Tours S.A.	Muller & Wegener S.à r.l.
Luxbat S.A.	
Luxconsult S.A.	

N.F.M. Alliages S.A.
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)
Oerlikon Balzers Coating Luxembourg S.à r.l.
ONET Luxembourg S.à r.l.
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.
POLYGONE S.à r.l.
Prefalux S.A.
Presta-Gaz S.A.
PROgroup GEIE
PROPHAC S.à r.l.
Randstad Interim S.A.
Raymond Boon & Fils
Rectilux S.à r.l.
Recylux
Renault Retail group Luxembourg
Rotarex S.A.
Rotomade S.A.
Rowlands International
S+B Inbau S.A.
SAB S.à r.l.
Saturne Technology S.à r.l.

Schindler S.à r.l.
Schroeder & Associés
Service de Santé au Travail Multisectoriel - STM
Service des Autorisations d'établissement
Servitia S.A.
SES Astra S.A.
SGL Ingénieries Luxembourg S.A.
Shell Luxembourgeoise S.à r.l.
Siemens S.A. Luxembourg
Simaform S.A.
Simon-Christiansen & Associés
SNCH-Société Nationale de Certification et d'Homologation S.à r.l.
Socotec Luxembourg S.à r.l.
Sodexo Luxembourg S.A.
Sogecore S.A.
Sogel Technique S.A.
Sogeti
Solartec S.à r.l.
SolEtude S.à r.l.
Soludec Development S.à r.l.
Solufer
Sources Rosport S.A.
Stiftung Hëllef Doheem – Secher Doheem
Steria PSF Luxembourg S.A.
Stoll Trucks S.à r.l.
Streff S.à r.l.- Centre d'archivage
Surveico S.A.
Tapping Measuring Technology S.à r.l.
Tarkett GDL S.A.
Telectronics S.A.
Téléphonie S.A.

Telindus S.A.

Tempo-Team Luxembourg S.A.

Textilcord Steinfort S.A.

ThyssenKrupp Ascenseurs Luxembourg S.à r.l.

TMH S.A.

TMS S.A.

TNT Express (Luxembourg) S.A.

Tomorrow's Technologies S.A.

Total 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.

Twinterg -Centrale TGV d'Esch-sur-Alzette

Tycon S.A.

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



# ENSEMBLE

## REUSSISSONS VOTRE ENTREPRISE

Vous êtes en phase d'apprentissage d'un métier ou vous vous destinez à diriger votre entreprise artisanale en optant pour le Brevet de Maîtrise. Vous avez l'ambition de créer ou transmettre une entreprise, vous cherchez des formations techniques ou générales pour vous perfectionner. Vous avez besoin d'un conseil personnalisé pour la réalisation ou le développement de votre entreprise.

La Chambre des Métiers s'engage à développer à vos côtés de nouvelles voies pour s'adapter aux conditions économiques et technologiques de demain.

**La Chambre des Métiers est à votre écoute.**

[www.cdm.lu](http://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  
 E : [contact@cdm.lu](mailto: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. ***Dernière évolution de la norme : 2004***

Alcuilux Desox S.A.

Ampacet Europe S.A.

AperamStainless Services & Solutions  
Luxembourg S.A.

ArcelorMittal Belval & Differdange

ArcelorMittal Bissen & Bettembourg S.A.

ArcelorMittal Dudelange

ArcelorMittal Rodange & Schifflange

Artelis S.A.

BONG Security Solutions

C. KARP-KNEIP Constructions S.A.

Cargolux Airlines International SA

Catalyst Recovery Europe S.A.

CBL S.A.

CDCL S.A.

Ceratizit S.A.

Chemolux - Mc Bride

Cimalux S.A.

Circuit Foil Luxembourg

Cometal

COMCO MCS S.A.

Container Logistics Bettembourg

COSTANTINI S.A.

Cteam

Delek Luxembourg S.à r.l.

DELPHI Luxembourg

DHL Express (Luxembourg) S.A.

DHL Global Forwarding (Luxembourg) S.A.

Dometic Sàrl.

DONEK EUROFLEX S.A.

EBRC (e-Business & Resilience Centre)

Elth S.A.

Entreprise de Montage Jacques STREFF S.à r.l.

ETF-Eurovia Travaux Ferroviaires Luxembourg  
S.A.

European Data Hub

Express Services S.A.

Faurecia AST Luxembourg S.A.

Geofor Constructions S.A.

GNT-Lux S.A.

Goodyear S.A.

Guardian Automotive Europe 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 Logistics S.A.

Karp-Kneip Matériaux S.A.

Klein Lux S.A.

L.C.I. S.à.r.l.- FLOWEY

LC Luxcontrol A.s.b.l.

Luxcontrol S.A.

Lyreco S.A.

Mercedes-Benz Luxembourg S.A.

NAMSA (Nato Maintenance and Supply Agency)

Netto-Recycling S.A.

Nettoservices S.A.

Novelis Luxembourg S.A.

NRG Luxembourg S.à r.l. - Nashuatec

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.

Recylux

S.A. du Train à Laminés Marchands d'Esch-Schiffange TLM

Saint-Gobain Abrasives S.A.

Shell Luxembourggeoise S.à r.l.

Sodexo Luxembourg S.A.

Soludec Development S.à r.l.

Solufer

Sources Rosport S.A.

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.

Twinterg -Centrale TGV d'Esch-sur-Alzette

Tycon S.A.

UBS ( Luxembourg) S.A.

Vereal S.A.

Wallerich Lux

Warehouses Service Agency W.S.A. S.à r.l.

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.

AB SERVICES

Adecco Luxembourg-Siège social

Aperam Stainless Services & Solutions  
Luxembourg S.A.

ArcelorMittal – Stainless Service Luxembourg  
S.A.

ArcelorMittal Belval & Differdange S.A.

ArcelorMittal Bissen & Bettembourg S.A.

ArcelorMittal Centre Logistique Européen

ArcelorMittal Dommeldange S.à r.l.

ArcelorMittal Dudelange

ArcelorMittal Rodange & Schifflange

Arthur Welter Transports S.à r.l.

Arthur Welter Services S.A.

BONG Security Solutions

C. KARP-KNEIP Constructions S.A.

Canalyse S.A.

Cargolux Airlines International S.A.

CBL S.A.

CDCL S.A.

Chemolux - Mc Bride

Circuit Foil Luxembourg

Cofely Solelec S.A.

Cometal

COSTANTINI S.A.

Cteam

Delek Luxembourg S.à r.l.

D.L.S.I. Esch-sur-Alzette

DONECK EUROFLEX S.A.

ETF-Eurovia Travaux Ferroviaires Luxembourg  
S.A.

Geofor Constructions S.A.

GNT-Lux S.A.

Goodyear S.A.

Harsco Metals Luxembourg S.A.

HELA Lux S.A.

Hydro Aluminium Clervaux

IEE- International Electronics and Engineering  
S.A.

J. Lamesch Exploitation S.A.

John Zink International

Karp-Kneip Constructions S.A.

Karp-Kneip Logistics S.A.

Karp-Kneip Matériaux S.A.

Klein Lux S.A.

LC Luxcontrol A.s.b.l.

Luxcontrol S.A.

Novelis Luxembourg S.A.

ONET Luxembourg S.à r.l.

Raval Europe S.A.

RHI Refractories Site Services GmbH

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.

TNT Express (Luxembourg) S.A.

Tomorrow's Technologies S.A.

Tralux S.à.r.l.

TSM Conduites S.A.

Twinterg -Centrale TGV d'Esch-sur-Alzette

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.

## 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

## LA NORME ISO/CEI 20000

La norme ISO/CEI 20000 est relative aux systèmes de management des services informatiques.

Clearstream Services

EBRC

## LA NORME ISO/TS 16949

La norme ISO/TS 16949 est le référentiel international traitant de la démarche qualité dans le milieu automobile.

Accumalux S.A.

ArcelorMittal Bettembourg S.A.

ArcelorMittal Dudelange

ArcelorMittal Rodange & Schifflange

Dometic

Elth S.A.

Faurecia AST Luxembourg S.A.

Goodyear S.A.

Guardian Automotive Europe 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 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

CODASYSTEM BENELUX S.A.

EBRC

Euroscript International S.A.

IFOnline

Labgroup (Lab Luxembourg S.A.)

Loterie Nationale

The Siemens logo is displayed in a teal, sans-serif font. It is positioned in the upper left corner of the advertisement, above a white rectangular bar. The background of the entire advertisement is a photograph of a Siemens Avenio tram in a city street, with pedestrians and buildings visible.

## Avenio – fits your city.

Le nouveau tramway à plancher surbaissé de Siemens conjugue intelligemment innovations présentes et recettes éprouvées des années passées.

[www.siemens.lu/mobility](http://www.siemens.lu/mobility)

Answers for infrastructure and cities.

### ÉDITION 2014

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

Technoport Schlassgoart  
66, rue de Luxembourg  
L-4221 Esch-sur-Alzette

Tél. (+352) 42 59 91 -4580  
Fax: (+352) 42 59 91 -4581  
e-mail: [info@mlqe.lu](mailto:info@mlqe.lu) · [www.mlqe.lu](http://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.

PRINTED IN  
LUXEMBOURG



**COPLANING®**  
GÜNTER SCHMITZ · LUXEMBOURG

**HANDWERK DAS BEGEISTERT**

HAUSTÜR | FENSTER | GARAGENTOR | VERANDA | INNENTÜR | PHOTOVOLTAIK



Luxemburger  
Qualitätspreis

**2009**



Europäischer Qualitätspreis  
(EFQM) für herausragende  
Kundenbegeisterung

**2011**



Auszeichnung als bester  
Luxemburger Arbeitgeber

**2013**



## KUNDENBEGEISTERUNG ALS HÖCHSTE QUALITÄTSSTUFE!

**Wir zeigen in unseren Erfolgstrainings,  
wie diese Kundenbegeisterung garantiert funktioniert!**

Unsere 22 Jahre Praxiserfahrung in einzel- unternehmen weiter. Wir zeigen Ihnen  
neter Kunden- und Mitarbeiterbegeiste- wie's wirklich geht. Auch in Ihrem Unter-  
runge geben wir an andere Handwerks- nehmen!

**INFOS UND ANMELDUNG: COPLANING ERFOLGSAKADEMIE**

1, rue Nicolas Glesener • L-6131 Junglinster (Lux.) • 72 72 12 - 861 • [erfolg@coplaning.lu](mailto:erfolg@coplaning.lu)

# ESCEM

Organisme de certification

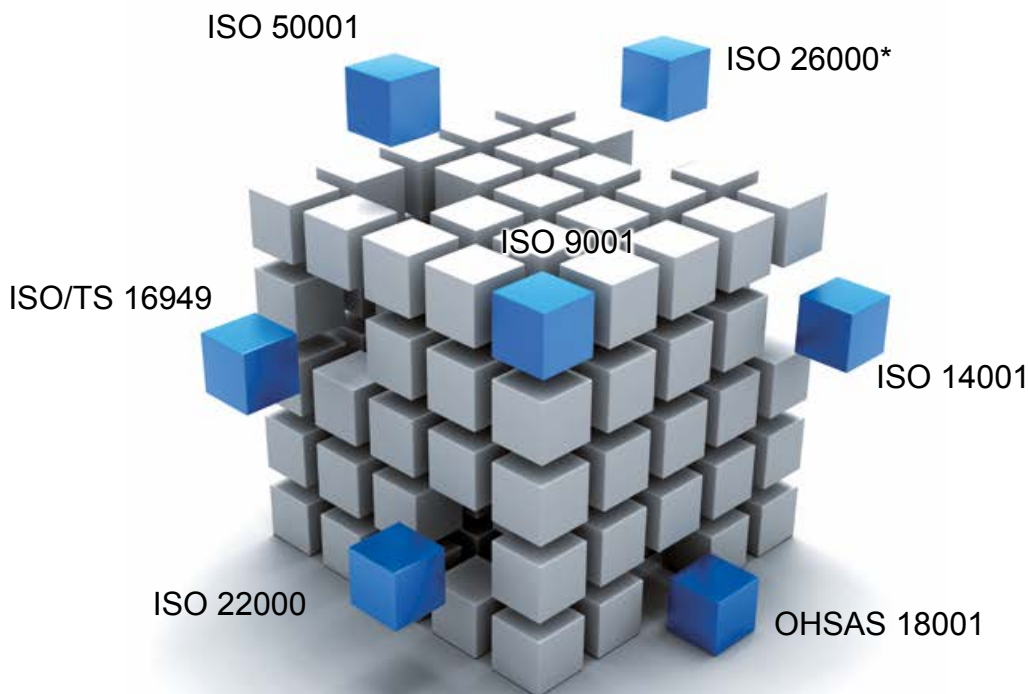
Qualité ☒

Hygiène ☒

Sécurité ☒

Environnement ☒

**METTEZ EN AVANT VOTRE COMPÉTITIVITÉ  
EN ALLANT AU-DELÀ DES EXIGENCES NORMATIVES**



*\*Evaluation de votre responsabilité sociétale*

Certificat TÜVRheinland®  
Certificat ESCEM



[www.escem.com](http://www.escem.com)