

GUIDE LUXEMBOURGEOIS POUR LA QUALITÉ ET L'EXCELLENCE

2015

QUALITÉ ET INNOVATION - UN INVESTISSEMENT QUI RAPPORTE ?

Voyage à travers les époques
Vers un nouveau style de management
Qualité et innovation en cinq réponses
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

SOMMAIRE

Editorial de M. Etienne Schneider - Vice-Premier Ministre, Ministre de l'Économie	6
Mot de M. Roger Ianizzi - Secrétaire général du MLQE	8
Introduction	10
1 QUALITÉ ET INNOVATION SELON LES ÉPOQUES	13
La Qualité, un enjeu permanent des organisations Une brève histoire des démarches qualité et de leurs enjeux	15
L'ère du digital, un changement de paradigme managérial ... des pistes pour le responsable qualité	23
Croyances, Cultures d'Entreprise, Humains, Qualité	27
2 QUALITÉ ET INNOVATION - UN INVESTISSEMENT QUI RAPPORTE ?	33
Qualité et innovation : deux composantes indissociables pour la compétitivité	35
Qualité et innovation dans le secteur hospitalier, l'expérience des hôpitaux Robert Schuman	37
La créativité ; un levier au service de l'efficacité dans l'industrie financière	41
La qualité, un levier d'innovation dans le domaine de l'aviation et de la navigation aérienne	45
3 QUALITÉ ET INNOVATION - UN NOUVEAU MANAGEMENT ?	51
Normaliser pour mieux innover (Normalisation de la gestion de l'innovation : Cela fait-il du sens ?)	53
L'esprit pionnier au cœur de l'innovation	57
RSE, source d'innovation et de performance	63
4 QUALITÉ ET INNOVATION EN CINQ RÉPONSES	71
Secteur de l'Industrie	72
Secteur de la Santé	74
Secteur Humanitaire	77
Secteur Financier	80
Secteur Public	82
Secteur Artisanat	84
5 ÉVÈNEMENTS DU MLQE	87
Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence	88
Présentation des Lauréats 2014	89
Historique des Lauréats	97
Présentation des Cercles des Bonnes Pratiques	100
6 ANNUAIRE	105
I. Contacts utiles	107
II. MLQE - membres fondateurs et adhérents	114
III. Fournisseurs de conseil et formation en qualité	119
IV. Organismes accrédités	128
V. Organismes certifiés	133

BMW EFFICIENT DYNAMICS.
MOINS DE CONSOMMATION. PLUS DE PLAISIR.

Arnold Kontz



Le plaisir
de conduire

Luxembourg



LA CERTIFICATION ISO 9001:2008 UNE PREUVE DE NOTRE COMPÉTENCE ET UN ENGAGEMENT À FAIRE ENCORE MIEUX.

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, sûres, sobres et de plus en plus respectueuses de l'environnement.

Arnold Kontz

Route de Thionville 184
L-2610 Luxembourg
Tél. 49 19 41-1
www.arnoldkontz.bmw.lu

Informations environnementales : www.bmw.lu

3,9-6,4 L/100 KM • 104-149 G/KM CO₂

Votre mobilité. Nos solutions.



PRIX LUXEMBOURGEOIS
DE LA QUALITÉ ET DE
L'EXCELLENCE

LAUREAT

2014



Transport en commun



Voyages



Business



Navettes



Événementiel

Nouveau sur sales-lentz.lu

Nos engagements pour une mobilité responsable

Téléchargez notre rapport de compensation CO₂.



Informations et réservations
Sales-Lentz, vos experts pour votre mobilité

© (+352) 266 511 (lu - ve 8.00 - 17.00)

www.sales-lentz.lu


Sales-Lentz
moving people

EDITORIAL DE M. ETIENNE SCHNEIDER



Vice-Premier Ministre
Ministre de l'Économie

Depuis plus de 30 ans, la promotion et le déploiement de la recherche, du développement et de l'innovation constituent du fait de leur incidence positive sur la compétitivité de notre économie une priorité pour les gouvernements successifs. Cet effort est nécessaire pour inciter une démarche proactive générale des entreprises en matière d'innovation. Plus aucun entrepreneur responsable ne met en doute l'importance de l'innovation pour se démarquer de ses concurrents et pérenniser la croissance et la prospérité dans son entreprise.

Le Ministère de l'Économie est chargé de l'encouragement de l'effort RDI auprès des entreprises privées. Le budget pour le soutien financier public y relatif représente aujourd'hui le poste de dépense le plus important du ministère, avec des taux de progressions conséquents pendant les dernières décennies. S'y ajoutent d'autres missions comme la mise en relation entre offreurs et demandeurs de technologies à exploiter, la recherche d'acteurs économiques nouveaux pouvant remplir les maillons manquants dans notre tissu économique national ou encore la création de structures d'accueil pour les porteurs de projets innovants.

Au-delà de l'ensemble de ces efforts déployés par les autorités publiques, il s'agit de promouvoir l'introduction d'une démarche qualité dans les processus d'innovation. La globalisation des échanges et l'intensification de la concurrence obligent les entreprises à chercher en permanence de nouveaux marchés et à « rester » sur ceux où elles sont déjà présentes. Il est nécessaire que les politiques publiques encouragent également la mise en œuvre de démarches qualité spécifiques dans les projets innovants permettant aux entreprises de relever sans cesse des défis : nouveaux procédés, nouveaux produits, nouveaux services ou nouvelles organisations. Il faut sensibiliser les acteurs qu'une telle démarche est en effet indispensable pour augmenter les chances de succès des innovations sur le plan économique ou social et pour donner ainsi confiance aux financeurs et aux décideurs des innovations.

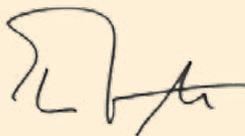
Beaucoup d'entreprises redoutent à tort que l'inspiration créatrice des équipes en charge du développement des innovations pourrait s'affaiblir en raison du carcan procédural inhérent aux démarches qualité. Ne percevant que la « technocratie normative » de la qualité, les chercheurs et créatifs ont peur que ces démarches viennent renforcer les contraintes qui limitent leur espace de liberté. Cette conception est infondée et le contraire s'est affirmé : une entreprise qui implémente la qualité augmentera son niveau d'innovation.

La capacité à innover est aujourd'hui un facteur central de survie et de croissance d'une entreprise. Intégrer une démarche qualité dans une démarche d'innovation assure, dans la durée, une compétitivité plus rentable : il s'agit d'accroître ainsi les chances de succès du processus d'innovation comportant une grande part d'incertitude et d'improvisation dans un contexte fortement concurrentiel.

Enfin, je tiens à remercier l'ensemble des acteurs impliqués dans la réalisation de ce guide et je les encourage à poursuivre leurs efforts pour que la qualité continue d'être une composante majeure des entreprises au Luxembourg.

Etienne Schneider

Vice-Premier Ministre
Ministre de l'Économie



LE MOT DE M. ROGER IANIZZI



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

*« Gutenberg n'a pas attendu le
développement du marché du livre
pour inventer l'imprimerie. »*

Nicole Notat (syndicaliste française, 1947 -)

Ce Guide est le treizième d'une longue série qui a débuté en 2003. Depuis, le Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence a proposé dans chaque édition des sujets divers et variés dans le domaine de la qualité et de son management.

Ainsi dès les premiers numéros, nous avons pu nous pencher sur la mise en place d'un Système de Management de la Qualité, ses méthodes, outils et mode d'emploi. Une autre édition a spécifiquement été dédiée aux normes et référentiels et plus récemment nous avons essayé de répondre à des questions telles : Quels atouts pour une démarche responsable ? Quel est le retour sur investissement dans la qualité ? En 2014 un guide qui a donné de l'espace à tous ceux et toutes celles pour lesquels les systèmes de qualité font partie du quotidien, à savoir les responsables qualité.

La présente édition propose, à mon avis, un sujet d'actualité comme jamais auparavant : l'innovation. Comment peut-on relier l'esprit innovateur avec celui du qualitatif, que peut apporter l'innovation à une entreprise ? Pourquoi innover, est-ce une nécessité économique ou plutôt une demande du client ?

Les Systèmes de Management de la Qualité, tout comme une gestion d'entreprise socialement responsable, la sécurité et santé au travail, le développement durable, sont devenus des acquis et personne au sein de quelque entreprise que ce soit, en tout cas dans nos régions, ne mettra en doute le bien-fondé de ces systèmes managériaux.

Et l'innovation ?

La recherche d'améliorer constamment l'existant, donc le processus à innover est ce que nous appelons l'innovation. Plus de 90% des entreprises considèrent l'innovation comme étant l'une de leurs priorités stratégiques.

Est-ce là la réponse aux problèmes que rencontrent nos entreprises ou plutôt un défi qu'il faut relever ? Et si qualité et innovation représentaient l'investissement qui rapporte ? Si innover est une priorité stratégique, elle concerne donc l'ensemble des acteurs et à plus forte raison les dirigeants qui sont forcément impliqués. Tout comme le qualitatif doit avoir le soutien absolu dans ses démarches, l'innovation ne peut que se réaliser si elle est bien ancrée dans la stratégie et les projets qui en découlent pour chaque entreprise.

A travers ce Guide nous espérons donner des réponses, des pistes et des réflexions. Nous allons traverser les époques et découvrir que la qualité fait bien partie de l'histoire de l'homme et voir le lien qui existe avec l'innovation.

Nous allons nous dédier à l'aspect humain, aux croyances, voir de quelle manière la créativité peut être un levier d'innovation et partager les expériences d'hôpitaux aussi bien que du secteur de l'aviation.

Enfin ce Guide ne serait pas ce qu'il est, s'il ne contenait pas aussi des informations utiles :

Les Cercles des Bonnes Pratiques, cercles d'échanges qui connaissent depuis cette année une nette amélioration contenant une nouvelle formule que je vous propose de découvrir sur notre site internet: www.mlqe.lu.

La présentation des lauréats du Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence 2014, ainsi que l'historique de tous les gagnants depuis sa création en 2004.

Et un annuaire utile et complet avec des adresses, liste des adhérents, fournisseurs en conseils et formation, organismes de certification, ainsi que l'énumération des organismes certifiés et accrédités.

J'ose espérer que ce Guide connaîtra le succès de ses prédécesseurs, qu'il fera partie des ouvrages à consulter quand on cherche des réponses. Ce Guide se doit et veut être un ouvrage pratique que nous mettons à disposition de nos adhérents et sympathisants.

Pour finir, j'adresse un appel à tous ceux et celles qui n'ont pas encore rejoint notre réseaux et les invite à adhérer au MLQE, référence nationale en matière de promotion et encouragement de mise en place d'initiatives pour la qualité et son management au Luxembourg.

Avec toute l'équipe du MLQE je remercie tous ceux et toutes celles qui auront contribué à la réalisation de ce numéro, tous les auteurs, annonceurs, graphiste et autres. Un merci particulier va à l'encontre du Ministère de l'Economie pour son soutien, ainsi qu'à Monsieur le Ministre Etienne Schneider pour sa contribution.

Qualité et innovation - un investissement qui rapporte ?

Je vous invite à le découvrir dans ce Guide Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence.



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

INTRODUCTION

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

GUIDE LUXEMBOURGEOIS POUR LA QUALITÉ ET L'EXCELLENCE

2015

QUALITÉ ET INNOVATION - UN INVESTISSEMENT QUI RAPPORTE ?

Qualité et innovation selon les époques
Qualité et innovation - un investissement qui rapporte ?
Qualité et innovation - un nouveau management ?
Qualité et innovation en cinq réponses
Événements du MLQE
Annuaire



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE

« QUALITÉ ET INNOVATION - UN INVESTISSEMENT QUI RAPPORTE ? »

Le Guide Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence 2015 traite d'un sujet d'actualité qu'est la relation entre qualité et innovation.

L'innovation sous ses multiples aspects : aussi bien historiques que pratiques, reflétant la réalité des entreprises et de leur stratégie aux jours d'aujourd'hui.

Comment l'innovation ou plutôt l'esprit innovateur peut-il garantir à notre économie de se démarquer vis-à-vis de la concurrence européenne, voire mondiale ?

Ce Guide va fournir des pistes de réflexions. Nous tous, auteurs, acteurs impliqués dans sa rédaction avons essayé de rester le plus objectifs possible. Vous y trouverez des témoignages, articles et points de vue des secteurs économiques différents les uns des autres, avec ce point commun : la certitude que la qualité et l'innovation sont un investissement qui rapporte.

STRUCTURE DU GUIDE

Le Guide 2015 est divisé en six chapitres complémentaires qui associent théorie, outils, témoignages et exemples pratiques.

1) *page 13* **Qualité et innovation selon les époques**

Dans ce premier chapitre vous découvrirez l'histoire de la qualité et ses origines tout aussi surprenants et d'une actualité impressionnante.

Comment la créativité peut-elle être un levier dans l'efficacité de l'industrie financière, et la RSE en tant que source d'innovation et de performance ?

2) *page 33* **Qualité et innovation - un investissement qui rapporte ?**

Est-ce que la qualité et l'innovation sont-elles deux composantes indissociables pour la compétitivité ? Des réflexions issues de l'association AFNOR, un groupe international au service de l'intérêt général et du développement économique des organisations.

Qualité et innovation : un témoignage et des réflexions du secteur hospitalier luxembourgeois.

La créativité dans le secteur financier, levier au service de l'efficacité ?

Et qu'en est-il de l'aviation et de la navigation aérienne ?

3) *page 51* **Qualité et innovation - un nouveau management ?**

Peut-on normaliser l'innovation et cela fait-il un sens, existe-il ou faut-il avoir un esprit pionnier pour innover, et si la Responsabilité sociale en entreprise était une source possible d'innovation et de performance ?

4) *page 71* **Qualité et innovation en cinq réponses**

Cinq acteurs de secteurs différents, à savoir industrie, santé, humanitaire, finance, public et artisanat vont répondre aux questions :

Pensez-vous que la qualité et l'innovation sont aujourd'hui les clefs du succès d'une entreprise ?

Que signifie l'innovation pour votre organisme ?

Quel impact a l'innovation sur votre SMQ ?

L'innovation, un risque maîtrisable ?

Évaluez-vous l'innovation dans votre entreprise et comment ?

Découvrez ces points de vue forts intéressants.

5) *page 87* **Événements**

Découvrez les lauréats du Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence 2014, concours qui reste définitivement un des événements phares du MLQE.

Les Cercles des Bonnes Pratiques, proposés en partenariat avec le Cabinet d'orthodontie Dr BECKER & Associés, vous donnent des outils performants pour améliorer la satisfaction

de vos salariés, leaders et clients et à la place vous permettent de mesurer votre impact sur la collectivité. La participation aux Cercles des Bonnes Pratiques, cercles d'échange, est sans aucun doute un moyen certain d'améliorer votre performance.

Découvrez les nouveautés 2015 et comment votre organisme pourra bénéficier de ces améliorations.

6) *page 105* **Annuaire**

Contacts utiles : Liste des principaux organismes pour vous accompagner dans vos démarches qualité.

Adhérents du MLQE : Liste complète des membres fondateurs et adhérents du MLQE.

Fournisseurs de conseils et formation en qualité : Liste des consultants et formateurs au Luxembourg (liste non exhaustive).

Organismes de certification, d'inspection et de contrôle technique : Liste des organismes de certification autorisés ainsi que des organismes de contrôle au Luxembourg.

Entreprises certifiées et accréditées.



Remerciements :

Le MLQE tient tout particulièrement à remercier tous ceux qui ont contribué au succès de cette édition du Guide, les sponsors, partenaires, annonceurs. Les lauréats du Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence 2014, ainsi que le comité de rédaction et les rédacteurs du présent Guide.



Sécher & Gesond mat System

www.label-sgs.lu

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

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

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

Le conseil et la certification des entreprises sont entièrement gratuits.

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

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

www.label-sgs.lu



ASSOCIATION
D'ASSURANCE ACCIDENT



LA QUALITÉ, UN ENJEU PERMANENT DES ORGANISATIONS UNE BRÈVE HISTOIRE DES DÉMARCHES QUALITÉ ET DE LEURS ENJEUX	15
L'ÈRE DU DIGITAL, UN CHANGEMENT DE PARADIGME MANAGÉRIAL ... DES PISTES POUR LE RESPONSABLE QUALITÉ	23
CROYANCES, CULTURES D'ENTREPRISE, HUMAINS, QUALITÉ	27



Formule Business

Gagnez du temps,
on s'occupe de vos envois !



www.post.lu • 8002 8004



LA QUALITÉ, UN ENJEU PERMANENT DES ORGANISATIONS

UNE BRÈVE HISTOIRE DES DÉMARCHES QUALITÉ ET DE LEURS ENJEUX



Yves COLLET,
Chargé de mission,
Cellule de Développement de l'Organisation,
Croix-Rouge luxembourgeoise

INTRODUCTION

Nous avons abordé le 21^{ème} siècle avec l'apparition d'une évolution importante d'un texte de référence en matière de gestion de la qualité : la norme ISO 9001. La version parue en 2000, marquait un tournant en matière normative : une norme internationale prescrivant des pratiques managériales. Chose étonnante lorsque l'on sait que le comité technique à l'initiative des normes ISO 900x visait l'élaboration de référentiels devant faciliter les relations client/fournisseur. La version 2015 confirme cette orientation en prescrivant de nouvelles pratiques, entre autres la nécessité pour une organisation d'avoir une connaissance de ses enjeux tant internes qu'externes, et d'engager des actions face aux risques et opportunités. Si l'objet de l'ISO 9001 reste de « *démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit ou service conforme ... et ... accroître la satisfaction de ses clients...* »¹, les moyens à mettre en œuvre pour ce faire dépassent largement les domaines impactés par les premières versions de l'ISO 9001 parues en 1987.

Si les démarches qualité et les démarches de gestion ont fortement évolué au cours du 20^{ème} siècle, c'est parce que les enjeux des organisations ont changé et se sont complexifiés. Si en 1908, l'enjeu clé pour Ford était de produire une voiture (la Ford T) accessible au plus grand nombre, en 2015 les constructeurs automobiles veulent nous faire vivre une expérience, nous vendre une émotion.

Face à ces enjeux, comment adapter nos démarches de management de la qualité ?

LA QUALITÉ DU PRODUIT, UN ENJEU DEPUIS PRÈS DE 4000 ANS

La nécessité d'assurer la qualité de ses produits semble inhérente à toute production. Si l'on parcourt quelques exemples, il semble que de tout temps, les sociétés et civilisations ont cherché à garantir la qualité de leurs produits et surtout assurer à son utilisateur un bon usage.

[1] ISO DIS 9001, Quality management systems - Requirements, ISO 2014


- XXII^{av.} JC

qualité des
ouvrages d'art

Moyen-âge

Renaissance
Corporation de
métiers

XVII^{ème} siècle

Grandes
manufactures

XIX^{ème} siècle

L'ère industrielle

Figure 1 - La qualité un enjeu millénaire

Le royaume babylonien édicte au sein d'un texte, le Code d'Hammourabi (1792-1750 avant J.-C.) des prescriptions marquant les responsabilités d'une profession en cas de fourniture d'un service ou d'un bien non satisfaisant. Voici quelques exemples :

- de responsabilité médicale (article 218) : « *si un médecin opère un homme pour blessure grave avec une lancette de bronze et cause la mort de l'homme ou s'il ouvre un abcès à l'œil d'un homme avec une lancette de bronze et détruit l'œil de l'homme, il aura les doigts coupés* ».
- de maîtrise de la qualité d'une construction (article 233) : « *si un maçon a construit une maison pour quelqu'un mais n'a pas exécuté son travail suivant les normes et si un mur est penché, ce maçon, à ses frais, renforcera le mur* ».

Au Moyen-âge, le Livre des métiers d'Étienne Boileau (publié entre 1258 et 1268) dressait les « cahiers des charges » des principaux métiers de l'époque. Ils précisaient les us et coutumes mais aussi les compétences nécessaires pour porter le titre d'une profession. Ces textes servaient de référence en cas de litiges entre un artisan, et l'administration ou un client.

Au 17^{ème} siècle lors de l'avènement des grandes manufactures d'État, certains dirigeants nationaux ont énoncé leur vision de la production manufacturière. Ainsi Jean-Baptiste Colbert, secrétaire d'État de Louis XIV, déclare : « *Si nos fabriques imposent, à force de soin, la qualité supérieure de nos produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir en France et leur argent affluera dans les caisses du royaume.* » Le Colbertisme porte alors la qualité comme

une valeur essentielle pour la civilisation. Le développement de ces manufactures va aussi introduire des mécanismes de division et d'organisation du travail.

La révolution industrielle au 19^{ème} siècle va amplifier ces démarches visant l'optimisation de la production. Les travaux sur la gestion et l'organisation de la production et des entreprises de Fayol à la fin du 19^{ème} siècle et les travaux de Taylor vont profondément inspirer les méthodes de gestion de la qualité qui vont se développer tout au long du 20^{ème} siècle.

DU CONTRÔLE DU PRODUIT À LA SATISFACTION DU CLIENT

Les démarches qualité telles que nous les connaissons aujourd'hui se sont développées principalement au 20^{ème} siècle. Bien que réducteurs, trois moments clés marquent l'évolution de ces démarches : l'introduction des statistiques dans les démarches de contrôle par Shewart, le déploiement des approches de gestion globale de la qualité au Japon lors de l'après-guerre, et le déploiement au niveau mondial de normes et modèles « qualité ».

Le centre des préoccupations des démarches qualité va progressivement glisser du produit vers le client.

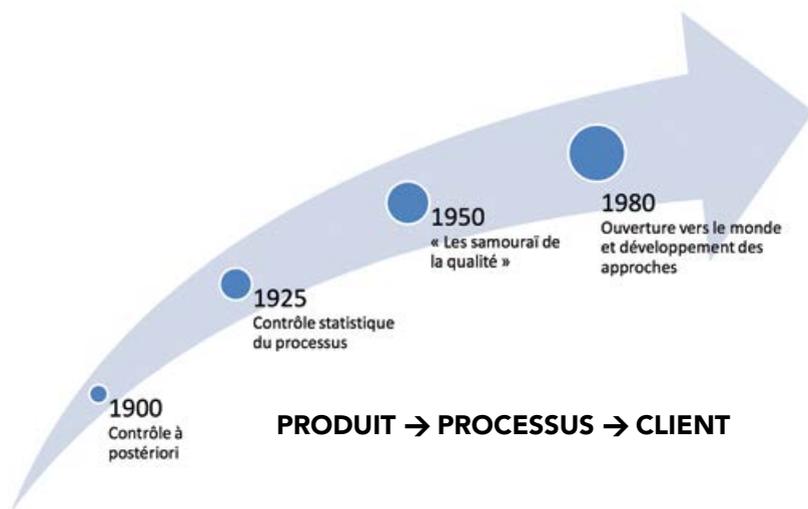


Figure 2 - du contrôle produit à la satisfaction client

Dans les années 20, alors que la « qualité » se résume à contrôler les produits finis et rebutter ceux qui ont un défaut, Walter Shewart engage des travaux afin d'utiliser des méthodes

statistiques pour améliorer les contrôles et la qualité des produits. Shewart associe les variations de certains facteurs de production, facteurs assignables, à l'apparition de défauts sur le produit final. Il introduit la nécessité de contrôler les facteurs assignables en cours de production. Il propose un outil : la carte de contrôle, et une démarche de contrôle en trois étapes : spécifier le but à atteindre, s'efforcer de l'atteindre et juger s'il a été atteint. En 1931, il publie « Economic Control of Quality of Manufactured Product », cet ouvrage clé ouvre de nouvelles perspectives pour la qualité en changeant son regard : du produit vers le processus de production. Ses travaux seront remarqués par un certain W. Edwards Deming.

Dans les années 50 dans le cadre du plan d'aide au Japon, Edwards Deming a l'occasion de disséminer sa vision de la qualité. Avec d'autres conseillers américains (Juran, Feigenbaum,...), il développe une approche globale de la qualité et du management des organisations : le Total Quality Management. L'apport de Deming est central car il transforma la qualité d'une approche technique et méthodologique en une approche managériale. Cette période est sans aucun doute l'âge d'or des démarches qualité marquant le déploiement massif d'outils et de méthodes dans le secteur de la production : Total Quality Control, Total Quality Management, Total Productive Maintenance, Kaizen, Hoshin, et d'autres qui deviendront plus tard le 6 sigma ou le Lean Management,...

Dans les années 80, les résultats du Japon deviennent visibles au plus grand nombre : les produits japonais sont meilleurs et moins chers et ils arrivent au bon moment sur les marchés. Les entreprises américaines et européennes s'intéressent de plus en plus à ces méthodes managériales venant du pays du soleil levant. C'est le temps de la mondialisation de la qualité. Le développement des normes ISO 900x par l'Organisation Internationale de Normalisation marque, entre autres, cet intérêt mondial pour la qualité.

Au-delà de cette dissémination géographique, la qualité, initialement localisée dans le secteur manufacturier ou dans des secteurs réglementés, se développe dans tous les secteurs tant marchands que non marchands. Les principes mis en œuvre pour la qualité se développent sur d'autres domaines comme la gestion de l'environnement, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, l'hygiène alimentaire, la sécurité des systèmes d'information,... . Le cadre de la Qualité s'étend aussi à l'ensemble du management des organisations. Ainsi les modèles d'Excellence se développent : le modèle d'Excellence EFQM, le Malcolm Baldrige National Quality Award.

Aujourd'hui, la diversité des modèles et des démarches de gestion permettent à toute organisation de choisir la ou les approches structurées qui lui conviennent le mieux. Ce choix s'appuie sur son contexte, sa culture et ses pratiques. Il n'y a pas UN modèle pour améliorer ses performances et répondre aux attentes de l'ensemble de ses parties-prenantes. La seule question qui reste est de savoir pourquoi le faire ?

POURQUOI LES ORGANISATIONS S'ORIENTENT-ELLES DANS UNE DÉMARCHE QUALITÉ ?

Si l'on reprend la définition d'un Système de Management de l'ISO 9000, « Ensemble d'éléments corrélés ou interactifs permettant une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs », on peut définir les démarches qualité comme toutes actions visant à mettre en place ou adapter une organisation ou un système (ensemble des processus, compétences, infrastructures et ressources d'une organisation) lui permettant d'atteindre son but. Ainsi la finalité d'une démarche qualité peut inclure le produit, le processus, l'organisation, le client ou des parties-prenantes de l'organisme.

Dans son ouvrage « Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur »², le sociologue français Frédéric Mispelbom, présente quatre facteurs qui influent sur l'engagement d'une organisation ou d'un groupe d'organisation dans une démarche qualité structurée.



Figure 3 - Facteurs d'engagement d'une démarche qualité, F. Mispelbom

Les organismes de production de masse doivent maîtriser la qualité de leur produit afin de fournir régulièrement à l'ensemble de leurs clients un produit conforme. Les travaux de Shewart dans le secteur de l'électronique (entreprise Bell dans les années 30) démontrent bien les enjeux économiques de la qualité pour les industries de masse, non seulement pour les clients mais aussi pour le producteur en matière de coût et de fiabilité des produits.

[2] Frédéric Mispelblom Beyer, Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur, Syros, 1999 (2ème édition)

Pour certains marchés arrivant à maturité, les acteurs qui y interviennent doivent s'accorder afin de garantir l'interchangeabilité de leurs produits. Ce contexte a conduit à une recherche de standardisation, et son corollaire à la mise en place de processus de production afin de garantir la conformité à ces standards. On peut prendre pour exemple, le secteur militaro-industriel aux Etats-Unis, pour lequel le « Department of Defense » édicte de nombreux standards tant sur les produits achetés que sur les processus de production. En 1959, le « Department of Defense » a publié l'une des premières normes en matière d'assurance de la qualité.

Lorsque la mauvaise qualité devient un problème, l'organisation doit mettre en œuvre tous les moyens pour fournir à ses clients un produit conforme à ses attentes. Mispelbom prend deux exemples : les entreprises de secteur fortement monopolistique qui du fait d'une évolution du contexte doivent s'ouvrir à la concurrence, et les administrations du secteur public qui doivent démontrer la valeur de leurs services comme justification des impôts.

Dernier facteur énoncé par Mispelbom, lorsque la qualité d'un produit ou d'un service devient un enjeu collectif et non plus individuel. Lorsque la qualité est de la responsabilité d'une seule personne, la mise en place d'un système de gestion de la qualité est inutile : le système est incarné par cette personne. Dès que cette responsabilité est partagée, il est nécessaire d'organiser la collaboration. Ces dernières années, deux secteurs ont été transformés par ce transfert de responsabilité : l'Artisanat et la Santé. Le développement dans le secteur de la Santé de nombreuses démarches qualité est sans nul doute lié à la complexité et la multidisciplinarité de plus en plus croissantes d'un acte médical ou de soin. La qualité de ces actes est le résultat de la qualité de la collaboration de multiples praticiens.

Comme on a pu le voir, le développement et les évolutions des démarches qualité sont les résultats des évolutions des enjeux et défis des organisations. Quels vont être les nouveaux enjeux des démarches qualité à l'avenir ?

L'AGILITÉ DES ORGANISATIONS ET LA PERSONNALISATION DES PRODUITS : DES ENJEUX POUR LES ANNÉES À VENIR

L'un des maîtres mots pour les organisations est actuellement l'agilité, la flexibilité, la capacité à changer. Dans sa dernière version, le modèle d'Excellence EFQM pose l'agilité comme un concept fondamental de l'Excellence « *les organisations excellentes sont largement reconnues pour leur capacité à identifier et à répondre efficacement aux opportunités et aux menaces.* »

Ce besoin d'agilité n'est pas si simple à mettre en place alors que l'on souhaite garder une parfaite maîtrise de ses processus. Comment stabiliser des pratiques professionnelles qui peuvent être amenées à évoluer sans cesse ? Comment auditer un processus vis-à-vis d'un

standard qui est dépassé ? Comment adapter une organisation à son contexte extérieur sans déstabiliser sa performance ? Ces challenges sont sûrement des plus intéressants pour la fonction Qualité qui va pouvoir puiser dans de nombreuses compétences et méthodes en matière d'amélioration.

Depuis quelques années, de nombreuses organisations font face à un autre enjeu : la nécessité de personnaliser leur produit ou service afin de rendre leur offre unique aux yeux de leurs clients. Si cette personnalisation ne touche parfois que des éléments de packaging (avoir son nom sur sa bouteille de Coca-Cola ou sur ses M&M's), certaines industries, comme l'automobile ou la micro-informatique, vous permettent de « composer » votre produit. Cette personnalisation vise à créer une émotion spécifique pour le consommateur. D'ailleurs nous n'achetons plus de biens ou de services « fonctionnels » mais nous achetons de l'émotion : de la Joie pour une voiture, de l'Intelligence pour un téléphone. Passer d'un produit de masse vers un produit personnalisé conduit à un dilemme pour la fonction Qualité. Habitée depuis des années à maîtriser les processus de production de masse afin d'en réduire la variabilité, la Qualité doit dorénavant maîtriser la variabilité induite par cette personnalisation. Habitée à analyser des phénomènes sur base de nombreuses données, la Qualité doit dorénavant s'intéresser à la singularité. Habitée à évaluer la conformité d'un produit ou d'un service sur base d'attentes fonctionnelles ou de performances, la Qualité doit dorénavant évaluer les émotions générées par le produit ou service.

Dans ce contexte, l'usage depuis de nombreuses années d'enquêtes de satisfaction visant à évaluer si le produit, le service ou la relation avec le client sont maîtrisés se trouve remis en cause. En effet comment tirer des enseignements collectifs de mesures de perception de clients ayant reçu un produit ou un service différent et ayant vécu une « expérience » avec le fournisseur, différente les uns des autres ?

La Qualité devient autre chose qu'un ensemble de matières, de technologies et de compétences, nos émotions y jouent un rôle de plus en plus grand. Ces nouveaux enjeux vont nous pousser à reprendre nos classiques et revenir à l'étymologie de la qualité « qualitat », terme introduit par Cicéron dans l'un de ses textes³ « *id iam corpus et quasi qualitatem quandam nominabant* » (Le composé de matière et de force constituait le corps, qu'ils nommaient aussi une certaine qualité).

[3] Cicéron, Secondes académiques, Liber Primus



Référence luxembourgeoise en matière de recherche et d'innovation, le **Luxembourg Institute of Science and Technology (LIST)** travaille dans les domaines des matériaux, de l'environnement et de l'IT.

Plus d'informations sur notre site [LIST.lu](https://www.list.lu)

FAISONS DE LA RECHERCHE NOTRE FORCE

LUXEMBOURG
INSTITUTE
OF SCIENCE
AND TECHNOLOGY



L'ÈRE DU DIGITAL, UN CHANGEMENT DE PARADIGME MANAGÉRIAL DES PISTES POUR LE RESPONSABLE QUALITÉ



Anne HENDRICK, Bertrand MEUNIER,
*IT for Innovative Services (ITIS) Department,
Luxembourg Institute of Science and Technology (LIST)*

QUELQUES CHIFFRES (SOURCE CIGREF ; 2014¹)

Un monde de plus en plus connecté :

2 milliards d'internautes contre 16 millions en 1995, un milliard d'individus en possession d'un smartphone, 5 milliards de personnes possèdent un téléphone, 15 milliards d'objets connectés.

Un mode de vie de plus en plus collaboratif :

3,1 milliards de comptes de réseaux sociaux, 90 millions d'e-mails, 325 millions de photos échangées.

Un foisonnement de données :

deux fois plus de données ont été produites au cours de ces deux dernières années que depuis le début de l'humanité.

Une autre manière d'accéder aux connaissances et aux savoirs :

plus d'un milliard de recherches sont effectuées sur internet.

De nouvelles frontières pour le management d'entreprises :

une centaine d'applications apparaissent chaque jour.

L'ÈRE DU DIGITAL

Le Luxembourg n'y échappe pas; le gouvernement luxembourgeois a lancé l'initiative « Digital Lëtzebuerg » pour accroître la compétitivité du pays. Le sujet de la transformation digitale apparaît comme une préoccupation critique pour les entreprises et leur direction. Celles-ci

[1] <http://www.cigref.fr/publications-numeriques/ebook-cigref-entreprise-2020-enjeux-defis/files/assets/common/downloads/Entreprise%202020.pdf>

font face à de profonds bouleversements au regard des évolutions technologiques. Ces dernières ont considérablement modifié les accès pour les entreprises à l'entrée sur les marchés et le développement des modèles de gratuité associé a déstabilisé les positions acquises par des acteurs historiques de la plupart des secteurs. De fait, à l'ère du digital, les approches existantes pour élaborer et décrire des business model ne sont plus adaptées aux nouveaux modèles d'entreprises. Les technologies et les services deviennent obsolètes plus rapidement que par le passé, les consommateurs encouragent l'innovation et l'expérience client, le besoin d'agilité pèse sur les capacités de production et les systèmes d'information, la coopération multi-partie prenante devient incontournable. L'introduction ou la multiplication d'outils numériques au profit du client ne suffit donc pas pour faire face aux changements.

Ne pas comprendre les enjeux, opportunités et modèles nouveaux liés à cette transition digitale freine l'évolution de l'entreprise. De nombreux auteurs s'accordent pour affirmer que les entreprises doivent mener une transformation en ce sens si elles veulent rester compétitives (Fellery & Kalika, 2012 ; Leclerc & Isaac, 2013 ; Babinet, 2014). Ne pas réduire le digital à la dimension technologique mais penser, faire autrement ... avec la technologie. Car force est de constater que le numérique participe à une reconfiguration à la fois des comportements au travail, des styles de management, de la gestion des équipes, des pratiques de tout un chacun.

LES ENJEUX

Gérer une transformation digitale, ce n'est donc pas un projet d'entreprise classique, c'est une mutation qui doit se co-construire dans la durée, et non à un instant « t ». Il y aurait une nécessité de répondre à 2 enjeux principaux :

- **Savoir intégrer au plus vite les innovations entrepreneuriales** (l'innovation ne vient plus forcément des grands conglomérats publics et privés) **et les compétences** en allant les chercher à travers des laboratoires, incubateurs et accélérateurs ou encore en les développant. A l'ère du « co-quelque chose », cette exigence impose aux entreprises de repenser leurs stratégies d'alliances au sein de leur écosystème. Il est fait mention en priorité du développement des capacités de veille des nouveautés de chacun dans son métier ; du partage de l'information comme mode de gestion par défaut ainsi que de polymathie, c'est-à-dire d'avoir la capacité de faire le lien entre différents sujets, de travailler avec des personnes de différents métiers, de ne pas penser en silo. Collaborer, dialoguer et établir des relations de confiance. Le monde digital est en soi un monde de services qui nécessite une culture de services tant vers les relations externes qu'internes à l'entreprise. Les collègues sont en soi des clients à part entière. Il n'y a pas d'expérience client sans expérience employé et ces derniers doivent être outillés dans une combinaison d'éléments technologiques et managériaux pour délivrer cette promesse nouvelle de l'entreprise digitale.

- **Développer une culture digitale dans l'entreprise** car cette dernière se vit aussi grâce à une dimension managériale, l'engagement de la chaîne managériale, du cadre intermédiaire au top management. Il y aura des rythmes différents dans l'entreprise. Aussi, un état d'esprit accompagné de pratiques au quotidien sont à concevoir avec les collaborateurs et collaboratrices des entreprises dites digitalisées. Le monde digital, s'il favorise un fonctionnement horizontal transversal se heurte aussi à des résistances individuelles, aux pesanteurs organisationnelles ainsi qu'aux habitudes contextuelles et aux spécificités culturelles. Comprendre comment les nouvelles technologies peuvent être utilisées comme un levier d'inclusion devrait donc susciter plus d'intérêt. Ce n'est pas tant de savoir utiliser des outils technologiques (ils sont de plus en plus simples) que de savoir pourquoi et comment gérer l'information et la communication dans un contexte professionnel et digital. En d'autres termes, il importe de faire preuve de littératies numériques au service d'une orientation client, c'est-à-dire de savoir faire usage des nouvelles technologies (e-skills), de savoir faire converger ces usages avec différents objets connectés (media literacy), enfin de comprendre dans quel système d'information ces technologies & usages s'inscrivent (digital competence). Celle-ci comme la capacité à évoluer en mode réseau, orienté client complète les aptitudes individuelles et collectives à détenir pour se dire entreprise digitale et évoluer dans une entreprise comme telle.

LE RESPONSABLE QUALITÉ ... UN MANAGER DIGITAL

Pour accompagner cette transformation, les entreprises doivent s'appuyer sur leurs équipes managériales et développer une culture digitale dans l'entreprise.

Comme tout autre manager de l'entreprise, le responsable qualité se doit d'acquérir cette culture digitale pour l'intégrer dans ses pratiques. Cécile Dejoux dans « Management et leadership » publié par les Editions Dunod identifie six transformations majeures de la culture managériale :

- **le rapport à l'information** → Capacité de veille, de curation, de circulation de l'information,
- **le rapport à la communication** → Capacité à créer des liens, à faire-savoir, à se différencier, à influencer dans un groupe international à distance,
- **le rapport au travail** → Capacité à repenser ce qu'est le travail (innover, accepter l'échec, gérer l'émergent, donner du feedback) et la performance (moins de contrôle, plus de créativité),
- **le rapport au temps** → Capacité à gérer la déconnexion, les interruptions, la sur-sollicitation, la frontière privée/professionnelle,
- **le rapport à l'apprentissage** → Capacité à apprendre avec plaisir en continu, de façon proactive et nomade.

Sa position transverse vis-à-vis des fonctions de l'entreprise place d'emblée le responsable qualité comme un acteur clef potentiel dans l'accompagnement de la transformation digitale de l'entreprise. Pour cela, il doit cerner les enjeux de celle-ci pour son entreprise : s'approprier les nouveaux modèles économiques qui placent le client au centre de cette transformation, identifier et comprendre l'évolution et l'apparition de nouvelles compétences et métiers qui accompagnent les technologies, prendre en compte les impacts du collaboratif sur le travail des équipes et l'organisation, accompagner et outiller les managers.

Sur le plan de son propre métier, ses pratiques, les outils et méthodes qu'il utilise au quotidien devront être développés dans une perspective digitale. Comment fera-t-il évoluer sa propre « politique qualité digitale » au service de l'entreprise ? Comment et par quelles formes interagira-t-il avec l'ensemble des parties prenantes pour mener et soutenir la diffusion d'une culture qualité ? Comment digitaliser la documentation qualité pour qu'elle apparaisse encore plus didactique et lisible aux yeux des principaux utilisateurs en entreprise ?

Si d'aucuns s'interrogent sur le futur des responsables qualité dans l'entreprise, nul doute qu'il a de beaux jours devant lui ...

Autant de questions qui pourront être abordées durant la Table Ronde organisée lors de la Semaine de la Qualité et de l'Excellence du 16 au 20 novembre 2015.



CROYANCES, CULTURES D'ENTREPRISE, HUMAINS, QUALITÉ

Dr Jos SCHAEFERS

arthusa
REDÉCOUVRIR ET ENRICHIR L'ESSENTIEL

Simplicity
... when everything looks complex

**« Qui dit innovation, dit changement.
Qui dit changement, ne dit pas nécessairement innovation.
Un changement est une innovation si le résultat en est une
amélioration mesurable »**

CROYANCES

Les croyances sont des certitudes qui nous semblent individuellement ou collectivement des évidences, des vérités universelles. Il fut un temps où la terre était considérée comme plate et *tout le monde* (enfin presque) le croyait. L'avenir s'est chargé de « *casser cette croyance* », ce qui ne s'est pas fait sans douleur ni violence.

Qui de nos jours ne condamnerait pas ce que les « savants » ont fait à Galilée ? Mais honnêtement. Que faisons-nous de « nos Galilée » aujourd'hui ? Combien de fois entend-on : « Evidemment, mais pas chez nous » ?

L'innovation fut le mot d'ordre dans les 2 dernières décennies. Y furent consacrés tellement d'encre et de mots, y furent donnés tellement de sens différents, et en sont nées tellement de frustrations.

L'innovation en produits et en processus fut beaucoup mise en évidence, à tel point que nous avons souvent oublié l'importance des domaines de gouvernance et d'organisation.

Celui qui dans les 20 dernières années s'est attaqué le plus aux croyances fut E.Y. Goldratt : « *Si quelque chose a l'attrait d'une vérité universelle dure et résistante comme de la pierre, ce n'est qu'en la cassant que l'on va pouvoir progresser* ». Il ne l'a pas seulement dit, il l'a démontré. Les résultats furent des améliorations substantielles en performance, souvent d'un ordre de grandeur. La bonne nouvelle est que c'est possible sans grands investissements ou

même sans coûts. La moins bonne nouvelle est que cela ne passe pas sans douleur. Mais ne nous leurrions pas. Quelle que soit la croyance que nous cassons, nous devons nous faire mal un peu à chaque fois. Et cela nous amène à une notion tant répandue, parfois sacro-sainte, qu'est la *culture d'entreprise*.

CULTURE D'ENTREPRISE

Quelle serait la différence entre croyances dans l'univers professionnel et ce qui est rangé sous l'appellation culture d'entreprise ? En fait ne se cachent derrière culture d'entreprise que des façons de penser voire de croire, une façon de se comporter qu'une collectivité s'est appropriée pour permettre de faciliter le « vivre ensemble ». Voulu ? Mauvais ? Bon ? Construit ? Imposé ? Ecrit dans le marbre ? Vraisemblablement un peu de tout. Au fil du temps, quelle que soit une communauté, on a tendance à converger vers une manière de vivre ensemble. Cette convergence commence à se mettre en place et à se développer. Elle finit par devenir implicite, prend de plus en plus de puissance, voire de pouvoir, car vécue, respectée, acceptée inconsciemment par tous ceux qui rejoignent cette communauté, en l'occurrence l'entreprise.

Pour chaque nouveau membre ou employé, il s'agit d'une sorte de force d'animation considérable, dont la puissance repose sur son caractère caché, voilé, inconscient, implicite. Voulu ? Malveillant ? Ou simplement « de facto » ? Oui et non. Nul ne le sait. Même la plupart de ceux qui ont contribué à créer *cette culture* l'ont fait de bonne foi et en cohérence avec l'environnement du moment, tant social qu'économique. Et il n'y avait rien de malveillant dans le temps. *Cette culture* est là, comme un roc, induisant inévitablement et surtout inconsciemment dans une certaine mesure la soumission. Induction ? Bonne ? Mauvaise ? Encore une fois, pas de jugement de valeur. Ce qui nous semble, à nous qui sommes employés aujourd'hui ou qui quittons aujourd'hui, mal adapté au contexte, voire anachronique, fût probablement une bonne solution hier. Néanmoins, cette culture peut également, du fait des rigidités et des aprioris inconscients qui la sous-tendent, devenir un facteur de blocage aux évolutions.

Tant que la culture a pu être hier source de créativité, de révolution, d'impulsion et de dynamisme, tant *cette même culture* peut devenir contreproductive aujourd'hui. Les changements de *paradigme* nous sont imposés par l'environnement, par l'économie, par les politiques, par la globalisation (pour ne pas l'oublier, mot qui oblige), par le changement des arguments de marchés. Si une certaine culture faisait merveille dans un paradigme hier, elle ne le fait peut-être plus dans le paradigme d'aujourd'hui. Or les cultures sont, ou du moins semblent sacrées, sont solides, rendent nostalgiques, sont ancrées, nourrissent les sentiments de tradition. Est-ce vrai pour toutes les générations au travail ?

Aujourd'hui, employeurs, nous sommes confrontés à une nouvelle génération d'employés. La génération des porteurs d'écouteurs, ce qui leur a valu le nom de génération Y. Ils ont

d'autres vues en général certes, mais ont certainement de grandes difficultés non seulement à se plier à une culture existante, mais bien plus encore à la comprendre. Or c'est une génération qui veut comprendre et qui veut vivre. Ils ont, heureusement dirais-je, inversé la logique de vie et de travail. Ils ne veulent pas vivre pour travailler comme les générations antérieures, ils veulent tout juste travailler afin de pouvoir vivre. Ceci change totalement la donne, également pour ce qui concerne leur fidélité voire loyauté. A nous de faire en sorte que leurs talents soient découverts, mis en valeur, développés et à nous de trouver comment nous adapter pour rester attractifs pour les meilleurs.

Seule consolation, si c'en est une : la génération Y rencontrera les mêmes problèmes dans, qui sait, peut-être 10 ans ou même moins. Besoin de changer ? Certes. Facile à changer ? Certes que non. Pour s'en rendre compte, je me permettrai de donner un exemple qui malgré toutes les évidences de non-sens, reste ancré, enraciné à tel point qu'on a du mal à le croire. Vers 1900 à peu près, fut inventée la technique de l'allocation des coûts. Elle sert toujours, 115 années plus tard, comme base pour le calcul des coûts de revient. L'allocation des coûts se base sur une hypothèse fondamentale, à savoir : les coûts alloués sont variables. Pourtant depuis plusieurs décennies déjà, la grande majorité des coûts, et notamment tous les coûts d'exploitation ne sont plus variables. Plus qu'un environnement, c'est ici l'hypothèse fondamentale qui n'est plus vérifiée et pourtant nous continuons à la maintenir et à calculer des fantômes mathématiques qui ensuite nous servent à prendre d'importantes décisions opérationnelles, voire même stratégiques.

Alors que ce changement purement technique, qui ne ferait mal à personne, au contraire, serait tellement simple, ne se fait pas. Combien plus difficile doit-il être de changer des croyances, des traditions qui touchent directement nos convictions, nos comportements ?

HUMAINS

Il est de ce fait pertinent de s'intéresser à une approche méthodologique propre à faciliter en entreprise la prise de conscience des ressorts cachés et, de ce fait, à surmonter d'éventuels blocages. Il sera notamment nécessaire de créer un contexte où le changement est naturel et doit servir à des améliorations. La culture d'entreprise doit d'abord être et rester centrée sur les employés. S'il est vrai que cette culture ne peut s'adapter à tout un chacun, comme celui-ci l'aimerait bien (nous aurions autant de cultures que d'employés) elle ne doit en aucun cas nous forcer dans un carcan archaïque. Il faut de la souplesse, de l'espace d'épanouissement des talents, des pensées, des initiatives. La culture d'entreprise basée sur les humains en vue de performance est avant tout une question de cohérence. Or la cohérence est possible du moment que la reconnaissance du changement de paradigme est faite, lorsque l'identification de nouveaux paramètres est devenue possible, lorsque nous arrivons à nous rendre compte de l'incohérence croissante, lorsque la disponibilité d'adaptation est donnée. Les paramètres des paradigmes venant et s'en allant concernant autant l'environnement de l'entreprise que ses clients, son actionariat que ses employés.

QUALITÉ

L'innovation ne se décrète pas. Elle n'est pas non plus la chasse gardée de quelques-uns, comme nous le vivons souvent. Elle s'octroie naturellement. C'est là que la qualité et l'innovation se rejoignent. La qualité, démarche volontariste, devient une démarche valorisante lorsqu'elle est à la recherche de cohérence et d'innovation. Qualité n'est pas procédure et surtout procédure n'est pas qualité. Trop d'expériences négatives de la qualité formelle existent et nous donnent le frisson tant par l'atmosphère qu'elle a créée que par l'argent gaspillé sur son autel. « *Une entreprise a atteint l'excellence en qualité et est capable de la maintenir, lorsque ses employés viennent au travail avec le sourire* » si vous me permettez que je me répète. Or comment pourraient sourire nos employés et en particulier cette génération Y, si nous restons dans l'incohérence ?

Nous parlons beaucoup des coûts de la qualité.
Alors, combien cela coûte-il

- de donner le sourire à nos employés,
- de lâcher prise,
- de reconnaître,
- d'encourager à partager nos opinions plutôt que de les combattre,
- d'avoir le courage d'accepter voire de bonifier les idées des autres,
- d'accepter que le brouillard de l'environnement économique et sociétal monte dans les étages,
- d'arrêter de critiquer,
- d'accepter l'erreur,
- d'arrêter de discuter pour avoir raison,
- d'avouer que l'on a besoin de l'intelligence des autres,
- de faire vivre l'intelligence collective plutôt que d'en parler,
- d'accepter qu'on n'est pas le seul à avoir raison,
- d'être exigeant et respectueux, ce duo inséparable ?

Tentez-le et vous allez récolter une vague de sourire et de performance. Il suffit pour cela de gratter à son ego, de renverser la pyramide. Essayez de mettre les leaders et managers au service des autres plutôt que l'inverse. Osez dévoiler, reconnaître et développer les talents, l'intelligence de tout un chacun, qualité que ne possèdent pas que les diplômés. Loin de là. En d'autres termes, osez faire évoluer voire changer la culture de votre entreprise.

A propos de coûts de qualité. Qu'avons-nous fait de la qualité ? Tant de gaspillage d'argent, d'énergie et même d'environnement. A quoi bon toutes ces règles, ces procédures, ces tonnes de papier s'il n'en résulte pas le moindre sourire ?





VINÇOTTE

Safety, quality and environmental services

AIB-Vinçotte Luxembourg et le groupe Vinçotte

AIB-Vinçotte Luxembourg et le groupe Vinçotte 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-Vinçotte 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
- Formations



AIB-Vinçotte Luxembourg

74, Mühlenweg
2155 Luxembourg
Fon: 48 18 58 1
Fax: 49 10 06 1
info@aib-vincotte.lu
www.vincotte.lu

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



QUALITÉ & INNOVATION : DEUX COMPOSANTES INDISSOCIABLES POUR LA COMPÉTITIVITÉ	35
QUALITÉ ET INNOVATION DANS LE SECTEUR HOSPITALIER, L'EXPÉRIENCE DES HÔPITAUX ROBERT SCHUMAN	37
LA CRÉATIVITÉ ; UN LEVIER AU SERVICE DE L'EFFICACITÉ DANS L'INDUSTRIE FINANCIÈRE	41
LA QUALITÉ, UN LEVIER D'INNOVATION DANS LE DOMAINE DE L'AVIATION ET DE LA NAVIGATION AÉRIENNE	45



La qualité et l'excellence,
nos valeurs fondamentales



QUALITÉ & INNOVATION : DEUX COMPOSANTES INDISSOCIABLES POUR LA COMPÉTITIVITÉ



Stéphane MATHIEU,
Directeur du réseau régional,
Groupe AFNOR

L'innovation est un facteur fondamental de survie et de croissance pour les entreprises, mais quelle est l'influence d'une démarche qualité sur la capacité d'une organisation à innover ?

Dans le cadre de la chaire « performance des organisations » de l'Université Paris-Dauphine soutenue par le groupe AFNOR, une étude a été menée en 2012 auprès d'un échantillon de 1 146 entreprises industrielles françaises de plus de 20 salariés en testant deux hypothèses :

- une démarche qualité selon la norme ISO 9001 créé-t-elle un environnement propice à l'innovation ?
- La performance par l'innovation varie-t-elle selon le niveau de maturité de la démarche qualité au sein des entreprises ?

1 LA QUALITÉ STIMULE L'INNOVATION DES ENTREPRISES

Cette étude démontre ainsi que les entreprises les plus performantes en matière d'innovation sont celles qui sont certifiées selon la norme ISO 9001. Cela est d'autant plus avéré pour les entreprises qui, en plus de leurs propres démarches qualité, font appel à des fournisseurs qui sont eux-mêmes engagés dans des démarches qualité et sont certifiés. Ces conclusions s'appuient sur plusieurs indicateurs en matière d'innovation qui sont meilleurs pour les entreprises certifiées ISO 9001 :

- la part des dépenses en recherche et développement,
- la proportion de produits nouveaux ou améliorés sur le marché (par exemple, la certification ISO 9001 améliore de 12% la mise sur le marché de ces produits),
- le chiffre d'affaires généré par ces mêmes produits,
- le nombre de projets innovants,
- les nouveaux procédés technologiques etc.

2 LA PUISSANCE D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ PARTAGÉE

L'étude démontre également que l'impact de la démarche qualité sur les performances en matière d'innovation dépend également de la façon dont elle est mise en place. Les entreprises ne peuvent en effet prétendre à des résultats probants que si les dirigeants sont eux-mêmes convaincus du bien-fondé de la démarche qualité selon l'ISO 9001 et intègrent réellement à la stratégie de l'organisation les pratiques managériales préconisées par la norme : orientation client, leadership, implication du personnel, amélioration continue, approche processus transversale, etc.

Le fait de coopérer avec des fournisseurs qui sont eux-mêmes engagés dans une démarche qualité ISO 9001 se révèle être également une composante majeure pour améliorer les performances en matière d'innovation. Ainsi, plus l'écosystème est engagé dans la certification, meilleure sera la capacité de l'entreprise à innover.

En complément des résultats de cette étude, les liens entre qualité et innovation vont être renforcés avec la version 2015 de l'ISO 9001. Ainsi, les principales évolutions (alignement de la démarche qualité avec la stratégie, prise en compte du risque, management des connaissances, ...) permettront d'enrichir le potentiel d'innovation des entreprises.

Source :

Etude menée par le Docteur Sanja PEKOVIC,

Chercheuse associée à la chaire Performance des Organisations - Université Paris- Dauphine/groupe

AFNOR - 2012



QUALITÉ ET INNOVATION DANS LE SECTEUR HOSPITALIER

L'EXPÉRIENCE DES HÔPITAUX ROBERT SCHUMAN



Caroline HINDAHL-RIOS,
*Direction Qualité & Risques,
 Hôpitaux Robert Schuman*

Lorsque l'on évoque la qualité dans le secteur hospitalier au Luxembourg, on pense immédiatement à « Incitant Qualité » : ces programmes nationaux qui depuis plus de 15 ans structurent les démarches qualité dans les établissements hospitaliers. En effet, depuis 1998, le secteur de la santé et plus spécifiquement le secteur hospitalier s'est engagé dans des démarches qualité structurées qui ont connu une évolution certaine : passant de programmes ciblés en 1998 autour de la mammographie et du dépistage du cancer du sein, de l'hygiène hospitalière, de la prise en charge de la douleur ou encore du dossier patient pour s'orienter vers une approche davantage globale et centrée sur le management avec l'implémentation dès 2003 du modèle EFQM (European Foundation for Quality Management). Dernièrement, ce sont les démarches visant à renforcer la performance clinique, démarches de certification ou encore d'accréditation, qui ont le vent en poupe. Toutes ces démarches qualité ou modèles sur lesquels elles reposent ont permis de faire évoluer de manière significative la performance hospitalière et ont contribué à de nombreuses améliorations.

Tout le monde s'entend à dire que ces démarches sont utiles et complémentaires selon qu'elles touchent l'aspect managérial (modèle EFQM), la sécurité du patient (démarche d'accréditation JCI, ACI, HAS...) ou encore la spécificité de tel ou tel service (certification ISO), et qu'elles sont nécessaires de par le cadre structuré et organisationnel qu'elles donnent.

Mais si la notion de qualité a pris une place prédominante dans les problématiques des entreprises d'aujourd'hui et le secteur de la santé n'y a pas échappé, une question est désormais sur les lèvres de tout un chacun. Alors que de nombreuses études ont déjà montré que la capacité à innover est aujourd'hui un facteur central de survie et de croissance d'une entreprise, l'innovation est également indispensable aux démarches qualité dans le secteur hospitalier.

Il est reconnu que les démarches qualité aident à surmonter les obstacles à l'innovation. La qualité dans ses dimensions humaines et technologiques aide à créer un environnement et une culture propices à l'innovation. Plus précisément, des aspects de la qualité tels que l'orientation client, la formation du personnel et le travail en équipe sont de nature à favoriser l'innovation. Mais au fond qu'entend-t-on par innovation ?

Simplement le fait d'innover, d'introduire, de créer quelque chose de nouveau.

Alors oui, le secteur hospitalier n'échappe pas à la règle et il est en quête d'innovation. D'ailleurs spontanément, lorsque l'on parle d'innovation dans ce secteur, on pense aux avancées thérapeutiques, à l'innovation en matière de (bio) technologie et ce à juste titre.

Mais la réalité est bien plus diversifiée. Les établissements hospitaliers doivent également faire face à de nombreux autres changements tels que : les nouvelles attentes des patients, les nouvelles technologies, les nouvelles maladies, les nouvelles organisations à l'ère des fusions et de la mutualisation des ressources ou encore la nouvelle génération de professionnels, la génération « Y » comme on l'appelle...En effet, les hôpitaux n'ont cessé de changer et d'évoluer en portant une attention toute particulière à l'amélioration de la performance et de la gestion hospitalière (ex : création de département d'information médicale), ou pour remettre le patient au centre des préoccupations (programmes qualité liés à l'identitovigilance, à la sécurité médicamenteuse...). Mais qu'en est-il de l'attention portée aux collaborateurs et à tous ses acteurs qui œuvrent au service des patients ? La devise classique n'est-elle pas de dire que pour bien prendre soin d'un patient, il faut avant tout prendre soin de soi !

La prise de conscience ou l'évolution des pensées nous amène à nous demander si l'innovation en qualité ne devrait pas repasser par un zoom sur les valeurs fondamentales, sur l'intérêt porté aux compétences collectives, à la responsabilisation des acteurs, au réel décloisonnement pour nous aider à naviguer dans ce cadre de méthodes classiques de qualité mais avec souplesse, en s'adaptant au changement en misant sur l'intelligence émotionnelle et le potentiel humain. Qu'en est-il de la résilience dans le secteur hospitalier ?

Ces considérations nous renvoient au fait que l'innovation suppose de faire évoluer les approches au rythme de la maturité. De s'adapter aux changements en mutualisant les moyens. Partageons, maintenant, un exemple concret d'innovation organisationnelle basé sur l'expérience des Hôpitaux Robert Schuman de Luxembourg.

Tout d'abord, l'histoire commence par la fusion en mai 2014, de quatre établissements hospitaliers (la Clinique Bohler, l'Hôpital Kirchberg, la Clinique Sainte Marie et la ZithaKlinik) pour former la Fondation Hôpitaux Robert Schuman, large groupe comptant pratiquement 2 500 personnes (plus de 2 200 collaborateurs et 250 médecins libéraux), qui dispose d'environ 780 lits répartis sur trois sites (un sur le plateau du Kirchberg, un sur le site de la gare à Luxembourg et un à Esch- sur- Alzette), avec initialement 4 entités juridiques, et autant de différentes cultures d'entreprise.

Le challenge est alors de mettre en place une nouvelle structure offrant aux patients des soins de haute qualité dans des services spécialisés à forte masse critique en assurant un service de qualité hautement spécialisé et personnalisé à forte composante humaine. De plus, pour ne pas mettre en péril les points forts existants, le challenge est également de faire des choix structurels favorisant l'autonomie des domaines stratégiques, des choix en matière de leadership en encourageant le dynamisme, la créativité et la confiance, des choix d'organisation en privilégiant une

organisation matricielle mais aussi des choix de management et de pilotage participatif visant la responsabilisation, la proximité, l'intégration et une approche systémique.

En pratique, cela se traduit, en ce qui concerne les choix structurels, par la volonté de passer d'une structuration verticale par département à une gestion par pôles d'activités cliniques et donc à une approche transversale pour la prise en charge des patients. A la tête de chacun de ces pôles, un binôme médico-soins assure la direction en collaboration avec un référent administratif. Ainsi la responsabilisation de chacun et l'implication dans le management du groupe sont renforcées.

Pour ce qui est des choix de leadership, l'objectif poursuivi est de passer d'un leadership traditionnellement « contrôleur » vers un leadership qui incite à la créativité, à l'innovation et à l'action, qui génère un dynamisme et une collaboration décloisonnée via la communication, l'écoute et la confiance et qui soutient, encourage et motive. Il est clair, que ce but ne peut être atteint par la seule action de signer un contrat entérinant la fusion. Il s'agit d'un travail de longue haleine. C'est pourquoi, toute la démarche s'appuie sur le développement au sein des HRS, d'une école du leadership et d'actions coordonnées de développement des responsables à tous les niveaux. Créer une nouvelle culture d'entreprise basée sur des valeurs communes : tel est le levier et le challenge.

Les choix organisationnels et de pilotage consistent, quant à eux, à renforcer le positionnement des services en lien avec les démarches qualité et risques, par la mise en place d'un système de gouvernance et une coopération entre les organes constituant le système de contrôle et de surveillance des établissements du groupe HRS. Cela se traduit, d'une part, par la création d'un département qualité et risques, à part entière, piloté par une direction Qualité&Risques permettant une coordination de l'ensemble des démarches émanant du service Qualité&Risques, du service de Prévention et de Contrôle de l'Infection et du service de Prévention, de Sécurité et de Santé au Travail. D'autre part, il s'agit de mutualiser l'ensemble des expertises impliquées dans la gestion des risques pour la rendre systémique et intégrée par l'articulation des démarches issues de la compliance, de l'audit interne et de la gestion des risques.

Enfin, pour clore cet exemple HRS, on peut également citer une action entreprise en matière d'innovation managériale : la diversité des profils des collaborateurs du service Qualité&Risques. La composition de ce service se veut volontairement hétérogène quant aux champs d'expérience, richesse qui permet d'accompagner les différents axes des démarches qualité de manière plus aisée.

Il va sans dire, que cet exemple n'a ni la prétention de résumer de manière exhaustive l'ensemble des démarches entreprises en matière d'innovation au sein des HRS, ni la prétention de balayer l'ensemble des innovations existantes dans le milieu hospitalier luxembourgeois. Il a tout au plus à souhait de partager un point de vue, une expérience qui pourrait éventuellement en inspirer d'autres voire générer des émulations positives pour poursuivre cette dynamique d'amélioration et ainsi faire progresser le secteur de la santé au profit de tout bénéficiaire de soins.

À VOS CÔTÉS POUR DONNER DE L'ÉLAN À VOS PROJETS

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE BANK & TRUST

Filiale à 100% du groupe Société Générale, nous vous faisons bénéficier de nos compétences de banque multimétiers et des expertises d'un des tout premiers groupes européens de services financiers. Etablie au Luxembourg depuis 1893, nous sommes la plus ancienne implantation étrangère bancaire du Grand-Duché. Dès notre origine, nous avons accompagné le développement de l'industrie luxembourgeoise et avons contribué ainsi à l'émergence de la place financière. Forts de notre expérience, nous avons développé toutes les compétences d'une banque multimétiers, proposant des services aux entreprises, à destination des institutionnels (métier Titres) et des clients fortunés (Banque privée), en nous appuyant sur une salle des marchés active.



WWW.SGBT.LU



**DEVELOPPONS ENSEMBLE
L'ESPRIT D'EQUIPE**

LA CRÉATIVITÉ : UN LEVIER AU SERVICE DE L'EFFICACITÉ DANS L'INDUSTRIE FINANCIÈRE



Olivier RENAULT,
*Directeur Général Adjoint,
 Métiers Titres de Société Générale
 Bank & Trust*

On associe souvent l'innovation à un nouveau produit ou à un nouveau service, voire même à une avancée technologique. Le terme innovation est aujourd'hui recensé plus de 400 millions de fois dans le moteur de recherche Google et devient le mot clé de nos grands entrepreneurs. Le Manuel d'Oslo de l'OCDE propose la définition suivante de ce qu'est pour lui une innovation : « Une innovation est la mise en œuvre (implémentation) d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. » On distingue ainsi l'innovation de rupture qui consiste à inventer des nouvelles catégories de produits et services pour de nouveaux marchés, à l'innovation incrémentale qui consiste plus en l'amélioration de l'existant. L'innovation incrémentale peut être ainsi assimilée à une démarche d'amélioration continue de type Kaizen.

Dans notre secteur, nous avons une tendance à innover dans les procédés et méthodes de production. Généralement les nouveaux process permettent de simplifier le cycle de production et donc d'en réduire la durée, le coût et le risque. Il s'agit principalement d'innovation incrémentale ayant pour objectif ultime d'améliorer le niveau de qualité du service rendu au client. Les entreprises qui déploient cette énergie pour adapter leurs process se différencient par « l'excellence » : amélioration du niveau de qualité avec une plus grande efficacité. Pour survivre dans notre univers compétitif, la qualité est devenue la norme et les entreprises doivent donc viser l'excellence. L'industrie financière innove de manière continue mais pas toujours de manière visible, comme peuvent le faire certaines entreprises technologiques. L'automatisation des tâches a longtemps été la principale source de productivité dans les services financiers. L'arrivée des ordinateurs a d'abord été une telle source d'efficacité que peu d'autres pistes ont été explorées. Il y a encore 40 ans, la plupart des institutions financières disposaient de grands open spaces où des dizaines d'opérateurs de saisie effectuaient des tâches répétitives.

Aujourd'hui, les process de masse sont très largement automatisés ce qui a réduit la taille des équipes opérationnelles, qui auparavant saisissaient manuellement les opérations.

Avec la standardisation des tâches, la qualité de service et l'efficacité relationnelle deviennent la clé de la réussite.

Aujourd'hui, dans les back offices, les gros volumes sont la plupart du temps automatisés, il ne reste à traiter manuellement que les exceptions et les opérations qui ont été rejetées par les systèmes. Ces opérations sont de nature plus complexe, et nécessitent une connaissance approfondie du métier, des acteurs de la chaîne de valeur et des réglementations. Dans ce contexte, l'efficacité opérationnelle ne se gagne plus uniquement sur l'informatisation mais sur la maîtrise du process.

Les organisations doivent faire preuve d'agilité dans un univers dit « VUCA » (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity) afin de répondre aux nouvelles exigences des clients et du marché de façon plus globale. Les processus, les infrastructures et les ressources humaines sont des clés dans la gestion de l'environnement.

En plus de cette agilité vitale, de nouvelles méthodes créatives sont nécessaires pour viser « l'excellence » et chercher à se différencier.

Jusqu'à un passé récent, l'innovation était pilotée par des « têtes pensantes » qui imaginaient et imposaient des idées originales. L'innovation était souvent le monopole des départements recherche et développement. Ce modèle a vécu et laisse petit à petit émerger des approches plus flexibles laissant à l'individu la possibilité de devenir l'acteur de sa propre transformation. Au sein de la Société Générale Bank & Trust, des techniques dites « lean », ont été mises en œuvre avec succès dans les équipes opérationnelles. Il s'agit de méthodes décentralisées privilégiant le travail en équipes pluridisciplinaires.

Ces techniques sont centrées sur la valeur attendue par le client. Les processus de production sont analysés en petits groupes lors de séances de management visuel ou de speed meeting. L'objectif de ces groupes de travail est de réduire le délai de traitement de manière itérative et continue. L'une des techniques consiste à analyser les défauts, les rejets ou les exceptions et à en déterminer la cause afin de les éliminer. Supprimer des causes d'anomalies permet de fluidifier le processus et dégage du temps pour travailler mieux sur les autres tâches.

La technique japonaise du « kaizen » qui signifie littéralement « bon changement » et que l'on traduit généralement par « amélioration continue » permet de transformer un process par petits pas. Ces petits pas ne sont pas réalisés sur des routes ouvertes par le top management mais par les acteurs eux-mêmes qui deviennent ainsi en partie les architectes de leur environnement de travail. Le département qualité est ici acteur à part entière dans l'innovation incrémentale.

L'objectif de ces méthodes est de renforcer la confiance entre l'entreprise et ses clients en démontrant que l'engagement collectif dans la recherche des améliorations en continue augmente la qualité et la fluidité des opérations. Après plusieurs années de pratique, nous tirons un bilan très positif de ces techniques qui ont réellement généré d'importants gains d'efficacité opérationnelle.

L'appropriation par les équipes dépend fortement de l'adhésion à ces pratiques du manager de proximité. Par ailleurs, il ne faut pas hésiter à faire évoluer les méthodes d'animation, changer d'espace de travail pour éviter la routine, faire intervenir des animateurs pour redynamiser le travail en équipe.

En parallèle de ces démarches, la Société Générale Bank & Trust a fait le pari de la créativité en investissant dans les espaces de travail. Des infrastructures dédiées ont été conçues pour améliorer la communication (« Salle collaborative »), pour faire émerger des idées (« Salle de créativité ») et aussi sur l'agilité (« Salle de décision rapide »). En impliquant un maximum d'employés, des ateliers de créativité avec une méthodologie innovante ont été développés pour faire émerger des idées de terrain que ce soit sur des problèmes opérationnels, de nouvelles offres commerciales ou sur une problématique plus globale.

Au cours de ces 5 dernières années, nous avons pu maintenir un niveau d'implication élevé des salariés par différentes initiatives internes et externes. La participation au Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence dont nous avons été lauréats en 2012 illustre la démarche active de notre entreprise. Nos équipes ont remporté différents trophées d'innovation et partagent les bonnes pratiques au travers d'un réseau d'« innovateurs » très actif.



ASSISTANCE À L'EMPLOYEUR ET AU TRAVAILLEUR DÉSIGNÉ

Offre adaptée aux PME-PMI et TPE



LA QUALITÉ, UN LEVIER D'INNOVATION DANS LE DOMAINE DE L'AVIATION ET DE LA NAVIGATION AÉRIENNE



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère du Développement durable
et des Infrastructures
Administration de la navigation aérienne



Thierry HIRTZ,
Quality Manager,
Administration de la
navigation aérienne (ANA)

Qu'elles soient induites ou spontanées, les innovations impactent les organisations ainsi que leurs méthodes de travail. Les innovations peuvent être organisationnelles avec des processus, qui peuvent être simplement améliorés ou radicalement remodelés. Les innovations de services ou de produits sont centrées plus directement sur l'utilisateur. L'évolution est immuable et intrinsèque aux organisations humaines ; une organisation travaille différemment qu'il y a 10 ans et travaillera différemment les 10 prochaines années. Les changements peuvent être soit induits par les nouvelles technologies (exemple : usage des médias sociaux), les réglementations, soit provoqués par une réelle stratégie de changement. Une organisation qui n'évolue pas est condamnée, car elle sera en décalage avec son milieu extérieur au bout de quelques années. De nombreux exemples dans l'industrie confirment cette règle tels que les fabricants de téléviseurs à tube cathodique, qui n'ont pas su prendre le virage technologique des écrans LCD ou plasma, ou l'évolution de la photographie argentique vers le numérique. Le monde de l'industrie aéronautique n'échappe pas à cette règle de l'évolution permanente. Les études s'accordent à dire que les changements à venir dans le domaine de l'aviation vont radicalement modifier les façons de faire dans les prochaines années.



LES CHANGEMENTS À VENIR DANS LE DOMAINE DE L'AVIATION

Ces changements concernent tous les domaines de l'aviation comme par exemple le nombre de passagers qui devrait doubler dans les 20 prochaines années selon les prévisions des experts. Bien que ces données soient mondiales avec un fort impact sur l'Asie, un effet important est à prévoir en Europe. Au Luxembourg, le trafic fret et passagers va continuer à augmenter dans la tendance de ces dernières années. En 2014, l'Aéroport de Luxembourg a enregistré le tonnage le plus élevé avec une hausse de 5.1%. Après une année record en 2013, ce sont près de 2,5 millions de passagers qui ont fréquenté l'Aéroport de Luxembourg, soit 12.3 % de hausse en 2014. Face à cette augmentation du nombre de mouvements, certains aéroports voisins, qui sont déjà en limite de capacité, voient apparaître un risque d'engorgement.

D'un point de vue technologique, les mutations ne seront pas les moindres comme par exemple l'arrivée de systèmes de positionnement par satellites qui visent à améliorer l'accessibilité, l'efficacité et la sécurité aérienne des opérateurs, des pilotes et des aéroports. Les nouvelles générations de systèmes de gestion des vols vont intégrer de nouveaux paramètres pour mieux anticiper les trajectoires et les optimiser en fonction des conditions de trafic et des conditions météorologiques. Ces évolutions sont grandement conditionnées par la maîtrise du coût des énergies fossiles.

En parallèle, une concurrence est de plus en plus accrue au niveau des aéroports et des fournisseurs de services de navigation aérienne à l'image du marché du contrôle aérien de l'aéroport de Gatwick, un des plus performant en Europe, qui a été remporté par la DFS Deutsche Flugsicherung. *Plus proche de nous, l'aéroport de Zweibrücken a dû déposer le bilan à la fin 2014 en raison de subventions non justifiées versées par le « Land allemand » selon la Commission Européenne.*



Ces fortes mutations externes de notre environnement nous obligent à nous adapter rapidement. Une écoute constante de notre secteur et une anticipation des risques et des opportunités est une condition de succès pour l'Administration de la Navigation Aérienne et plus globalement pour l'Aéroport du Luxembourg. Le système de management de la qualité est précisément conçu pour mieux comprendre les besoins, les attentes de nos usagers et des parties prenantes. La démarche qualité permet de favoriser les innovations de services et de produits en adaptant nos méthodes de travail.

LA MISE EN OEUVRE D'UNE DÉMARCHE D'EXCELLENCE ET D'INNOVATION

La démarche qualité a débuté à partir de 2004 dans le service d'informations aéronautiques puis le service météorologique MeteoLux, le contrôle du trafic aérien ainsi que le service de communication, navigation et surveillance. Par la suite la démarche s'est généralisée à l'ensemble des services de l'ANA. La certification ISO 9001 obtenue en 2008 a été une première étape dans notre démarche d'amélioration continue et d'innovation.

En 2009, l'ANA a participé au programme CAF (Cadre d'auto-évaluation de la fonction publique), modèle similaire à l'EFQM pour amplifier la démarche qualité et créer une dynamique collective vers l'excellence. Cette auto-évaluation proposée par le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative nous a permis d'identifier nos forces et nos faiblesses en impliquant une vingtaine de collaborateurs de l'ANA. Plus globalement, cette démarche a été l'occasion de définir notre raison d'être et de mieux connaître notre organisation.

En 2012, un nouveau cadre réglementaire nous a imposé d'être certifiés ANSP (Air Navigation Service Provider) par l'autorité nationale de surveillance. De nouvelles exigences nous ont demandé, entre autres, de mettre en place un plan d'affaires, un plan annuel, une transparence des coûts pour l'utilisateur et de définir un plan de performance tout en associant nos parties prenantes pour être validés par la Commission Européenne. Rapidement, il a fallu adapter notre organisation en conséquence par la formalisation de processus, en mettant en place les structures de pilotage, des indicateurs de performance, de suivi des défaillances techniques ou opérationnelles avec les actions correctives et préventives associées suivant les exigences requises dans le domaine de l'aéronautique. Les efforts ont été importants mais nos services ont gagné en maturité dans les systèmes de management de la sécurité aérienne, de la qualité et de la sûreté en travaillant de façon beaucoup plus intégrée.

L'obtention du Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence en 2014 est un signe important qui témoigne que nous avons passé un palier important, mais que nous devons continuer dans cette voie de l'innovation. Pour une administration publique, ce prix a également été l'occasion de démystifier le monde de la qualité.

Aujourd'hui, l'ANA a la capacité de gérer environ 40 projets en parallèle imposés soit par les réglementations soit par les évolutions technologiques. Ces structures de gestion sont nécessaires pour gérer ces changements et garantir la réussite des projets. Dans le passé, beaucoup trop de projets étaient ouverts sans que les anciens projets soient clôturés. Les audits externes et les audits internes se succèdent toutes les semaines pour détecter de nouvelles voies d'amélioration et démontrer notre conformité impliquant tous nos départements.

Le service météorologique est devenu le service national de météorologie en passant de fournisseur d'informations pour l'aéronautique vers une information grand public. C'est pré-

cisement grâce aux compétences développées ces dernières années dans le domaine de la météorologie aéronautique, que nous avons pu proposer des services plus larges. Aujourd'hui MétéoLux compte plus de 80 000 visites mensuelles sur le site www.meteolux.lu ainsi que 5000 abonnés au bulletin météorologique. Depuis 2013, MétéoLux a développé un nouveau service d'alerte météorologique pour grand public en cas d'intempéries telles qu'une canicule, des chutes de neige, du verglas, de fortes précipitations ou une tempête. Ce nouveau service a été mis en place grâce au soutien du Ministère du Développement durable et des Infrastructures et en collaboration avec l'Administration des services de secours et sous la tutelle du Haut Commissariat à la Protection Nationale. C'est une nouvelle démonstration que l'innovation passe souvent par une démarche collaborative.

VERS LA CERTIFICATION DE L'AÉRODROME

Aujourd'hui ce sont de nouveaux challenges qui s'offrent à l'ANA. Un nouveau cadre réglementaire nous impose d'être certifiés au plus tard fin 2017 comme exploitant de l'aérodrome au Luxembourg. Cette nouvelle réglementation présente à la fois des risques et des opportunités. Les risques sont liés à la disponibilité des compétences pour mener à bien cette démarche ainsi qu'au morcellement des activités entre les acteurs de l'aéroport. Cela nous oblige à préciser le périmètre des acteurs de l'aéroport ainsi que les possibles chevauchements d'activités. La démarche de certification implique tous les acteurs de la plate-forme : l'Administration de la navigation aérienne, Lux-Airport, Luxair, Cargolux, Lux-fuel et l'Administration des ponts et chaussées.

UNE STRATÉGIE D'INNOVATION AU NIVEAU DE L'ENSEMBLE DE LA PLATE-FORME AÉROPORTUAIRE

Le réseau d'acteurs de la plate-forme aéroportuaire ouvre de nombreuses pistes d'innovation, de la gestion des parkings des avions à la synergie d'activités.

L'ANA travaille depuis quelques années sur la mise en place d'un radar-sol, qui vise à améliorer la sécurité aérienne spécifiquement en condition de mauvaise visibilité. Le concept opérationnel va permettre d'optimiser la gestion des flux de trafic quels que soient les conditions météorologiques.

Au début 2015, une exigence réglementaire nous a obligés de revoir notre système de redevances terminales. Cela a été une opportunité pour introduire un système de modulation favorisant les avions avec la meilleure performance acoustique. Ce principe va favoriser les avions les moins bruyants et les compagnies qui investissent dans des avions de nouvelles générations. Avec cette redevance, le Luxembourg a été le premier pays en Europe à introduire le principe du pollueur payeur dans la redevance terminale. Cargolux a investi massivement dans des Boeings 747-8F, quasiment deux fois moins bruyants que les Boeings 747-400.

De son côté, Luxair a également investi dans des avions de nouvelles générations avec le nouveau Boeing 737-800 équipé d'ailettes verticales à bout d'aile, qui contribuent à réduire la consommation de carburant. Un plan de renouvellement de la flotte a prévu 3 nouveaux turbopropulseurs Q400 de Bombardier. Sans y voir une relation immédiate de cause à effet entre la nouvelle redevance et l'investissement dans des avions de nouvelles générations, ceci est le résultat d'une stratégie de l'ensemble de la plate-forme aéroportuaire, qui inclut également l'ouverture aux nouvelles compagnies. Cette stratégie d'innovation, qui pose la question du modèle d'aéroport pour les futures années, doit associer l'ensemble des partenaires jusqu'aux associations de riverains.

Les aéroports et fournisseurs de services de navigation aérienne sont de plus en plus comparés au niveau européen en partie dans des plans de performance. Les usagers et les opérateurs ont accès à ces informations pour comparer les délais d'attente, les respects de créneau de décollage, le niveau de sécurité aérienne et bien évidemment les coûts. Au niveau de l'ANA, nous avons déployé un système d'indicateurs de performance pour monitorer les délais d'attente, le respect des créneaux de décollage, les délais d'interventions, le coût unitaire par mouvement, les fermetures non planifiées. Tous les services présentent deux fois par an leurs indicateurs de performance lors d'une réunion dédiée. Globalement le niveau de performance de l'ANA est élevé en comparaison avec d'autres aéroports européens notamment pour les faibles retards et les temps de roulage très courts. Ceci confère très clairement une valeur ajoutée à l'aéroport. Cependant l'approche doit être mutualisée à l'ensemble des parties prenantes d'aéroport. La coordination du réseau d'acteurs de la plate-forme aéroportuaire est une condition nécessaire à l'avenir de l'aéroport et à la concurrence ouverte entre aéroports.





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

Priorités du programme qualité national :

1. Identitovigilance
2. Efficience financière
3. Sécurité de la prise en charge médicamenteuse
4. Self-assessment du management de la qualité selon le modèle EFQM
5. Transparence via le projet de documentation de l'activité médicale hospitalière

Pour plus d'informations:



www.fhlux.lu



**NORMALISER POUR MIEUX INNOVER (NORMALISATION DE LA
GESTION DE L'INNOVATION : CELA FAIT-IL DU SENS ?)**

53

L'ESPRIT PIONNIER AU CŒUR DE L'INNOVATION

57

RSE, SOURCE D'INNOVATION ET DE PERFORMANCE

63



« Nous souhaitons réduire les coûts logistiques d'au moins 30%. Le programme Fit for Innovation nous permet d'améliorer notre fonctionnement pour atteindre cet objectif et augmenter notre productivité. »

PIT WELTER,
Administrateur-délégué du groupe ROBIN (Peintures Robin SA)

Fit for Innovation est un programme national qui vise à améliorer la performance et la compétitivité des petites et moyennes entreprises luxembourgeoises. Le programme subventionné est géré par Luxinnovation en collaboration avec le Ministère de l'Économie.

Plus d'informations :
Jean-Michel Ludwig [+352\) 43 62 63 -1](tel:+3524362631) jean-michel.ludwig@luxinnovation.lu

NORMALISER POUR MIEUX INNOVER

NORMALISATION DE LA GESTION DE L'INNOVATION : CELA FAIT-IL DU SENS ?

NATIONAL AGENCY
FOR INNOVATION AND RESEARCH
LUXINNOVATION



Arnaud DUBAN,
Senior Project Manager,
Luxinnovation GIE

Les entreprises, quel que soit leur domaine d'activité, sont confrontées aux mêmes défis : rester compétitives en particulier dans une économie globalisée, maîtriser ses coûts tout en continuant à innover, satisfaire des clients de mieux en mieux informés, etc.

L'innovation est unanimement reconnue comme un facteur déterminant de compétitivité et de pérennisation de l'entreprise. Pourtant, le processus d'innovation est souvent mal maîtrisé par les organisations.

En effet, l'innovation dans les entreprises s'apparente souvent à la prose de Monsieur Jourdain : les entreprises innovent sans le savoir ! Et c'est bien là que le bât blesse.

L'innovation est un processus inhérent au fonctionnement de l'entreprise au même titre que les achats ou la comptabilité par exemple ; il convient donc d'en maîtriser les composantes spécifiques. Trop souvent relayée comme activité connexe et coûteuse, elle est réduite à la créativité (génération d'idées) ou à la R&D et le vocabulaire couramment associé s'apparente à un centre de coûts : dépenses, efforts, etc.

De plus, déconnectée d'objectifs tangibles et mesurables, l'innovation est perçue comme un investissement risqué qui ne peut être supporté que par les grandes entreprises.

Pourtant, l'innovation peut et doit toucher tous les vecteurs de l'entreprise¹ :

1. l'offre (produits/services) ;
2. les processus (supply chain, organisation interne, ...) ;
3. la distribution (canaux /points de vente, ...) ;
4. le client (nouveau segment, nouvelle proposition de valeur, ...).

[1] Sawhney, M., Wolcott, R., Arroniz, I. (2006): The 12 Different Ways for Companies to Innovate, MIT Sloan Management Review, Vol. 47(3), pp. 75-81.

Un changement (incrémental ou radical) de l'un ou plusieurs de ces vecteurs mènera l'entreprise à réaliser des innovations qui créeront de la valeur pour l'entreprise elle-même (part du CA généré par les nouveaux produits, retour sur investissement) mais aussi pour ses clients (nouveaux produits/services dans l'offre globale, etc.)

Toutefois, le succès de toute démarche d'innovation nécessite pour l'entreprise de prendre en compte les capacités à mobiliser :

1	Le potentiel d'idées nouvelles : en interne grâce aux employés, distributeurs, clients, fournisseurs, universités & écoles, ...
2	Les ressources internes : en termes de stratégies, organisation, qualification, marchés, processus d'innovation, propriété intellectuelle, financement, culture, leadership, ...
3	Les partenariats : clients, distributeurs, fournisseurs, fabricants, écoles & instituts de recherche, investisseurs privés, organisations de soutien, ...

Tous ces éléments constituent le système d'innovation de l'entreprise qui doit être géré de façon rigoureuse afin de :

- minimiser les risques liés à la recherche et au développement de produits/services
- garantir l'utilisation efficace des ressources
- maximiser le taux de succès des nouveaux produits et services
- accélérer le « time-to-market »
- créer la transparence au sein des activités d'innovation (contrôle de gestion)
- intégrer les activités d'innovation dans l'activité permanente de l'entreprise

Afin d'harmoniser la terminologie ainsi que les méthodes, une spécification technique (CEN/ TS 16555) a récemment été mise au point. Elle s'appuie sur une approche holistique de la situation de l'entreprise pour structurer le système de gestion de l'innovation selon le modèle sur la page suivante :



La partie 1 « système de management de l'innovation » - maintenant disponible - définit le cadre général pour la mise en place d'un système en s'appuyant sur les différents composants présentés dans le schéma ci-dessus. D'autres chapitres, disponibles ultérieurement, viendront compléter les activités à mettre en place pour la gestion de l'intelligence stratégique, de la propriété intellectuelle, du « design thinking », de la créativité, ou encore des relations de partenariat.

En conclusion, l'innovation doit être vue comme une activité à part entière du fonctionnement de l'entreprise, orientée vers la création de valeur. La publication d'une spécification technique doit être perçue comme un document de référence, un guide des bonnes pratiques dont chaque entreprise peut s'inspirer pour tirer le meilleur profit de ses innovations.

L'entreprise sera alors correctement outillée pour que ses activités d'innovation laissent moins de place au hasard et soient davantage le résultat d'une approche maîtrisée.

Plus d'informations sur <http://www.luxinnovation.lu>



PLACER
L'HUMAIN
AU CŒUR
DU SYSTÈME
QUALITÉ

L'ESPRIT PIONNIER AU CŒUR DE L'INNOVATION

Academy of Change

*Christelle MESCOLINI,
Head of Academy of Change
MindForest*

« SI NOUS ÉTIIONS UNE START-UP... »

« *Today's businesses, especially the large ones, simply will not survive in this period of rapid change and innovation unless they acquire entrepreneurial competence* ». Dès les années 80, Peter Drucker lançait l'idée de développer au sein des firmes des compétences entrepreneuriales pour développer l'agilité interne et s'adapter aux turbulences de l'environnement. Cette tendance s'est aujourd'hui accélérée. Les entreprises cherchent à développer ou à retrouver des capacités que l'on attribue généralement aux entrepreneurs comme la prise d'initiatives, la prise de risques, l'orientation vers les opportunités, la réactivité, l'audace et la flexibilité (Fayolle, 2003). L'esprit pionnier, l'esprit start-up, autant de formules aujourd'hui avancées comme leitmotiv, y compris par les grands groupes pour introduire à tous les niveaux, de nouvelles dynamiques d'exploration, de questionnement, d'expérimentation et une appétence pour l'apprentissage permanent.

Pour autant, comment favoriser l'émergence d'une culture de l'exploration et du renouveau dans un contexte où le refus du risque, la conformité, la norme, la labellisation poussent à la standardisation ?

L'INNOVATION, FRUIT D'UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE

L'innovation n'est ni le résultat du hasard, ni le fait d'individus exceptionnels mais le fruit d'une démarche collective et structurée, d'un environnement organisé. En témoignent les efforts réalisés par l'AFNOR pour proposer un guide de mise en œuvre de management de l'innovation (publié en décembre 2013) dont la finalité consiste à « mettre en place un processus, des méthodes et des pratiques appropriées afin de favoriser la créativité, de penser, d'organiser et de gérer l'innovation ». Ce guide constitue un projet ambitieux car il cherche à concilier deux traditions qui ont longtemps coexisté sans se nourrir mutuellement. L'une psychologique fait référence à l'intuition, l'imagination, la créativité et procède par métaphores et association d'idées. L'autre se base sur des certitudes, des connaissances scientifiques, des propositions rationnelles. Les entreprises qui progressent sur l'échelle de maturité de l'innovation ont réussi à dépasser ce paradoxe et ont mis en place des dispositifs qui associent les deux approches.

L'INNOVATION SE NOURRIT D'INCERTITUDE

Autre barrière à franchir pour développer l'innovation : oser se confronter à l'incertitude, à l'inconnu. Derrière le terme « incertitude », nous entendons « risque d'échouer », « agilité », « adaptation rapide ». L'inconnu est précisément ce qui a fait la différence entre Nokia, champion de l'innovation incrémentale, et Apple, référence en matière d'innovation de rupture. D'un côté, Nokia a exploité au maximum des compétences déjà maîtrisées, « faire toujours mieux ce que l'on sait déjà faire », de l'autre côté Apple a choisi la voie de l'exploration, du « faire autrement », véritable antidote pour sortir des routines.

En général, l'entreprise vit difficilement l'incertitude et la plupart des managers prennent peur face à l'inconnu, ce qui les pousse à éliminer toute idée « disruptive » dès que possible, de crainte qu'elle ne déstabilise l'équilibre existant. Par définition, l'organisation vise à standardiser les choses, à anticiper, à réduire les incertitudes dans des processus et des outils de gestion. Difficile de développer ses capacités à innover dans ce contexte. Pourtant, l'innovation s'accompagne nécessairement de prises de risques et son résultat, surtout en matière d'innovation de rupture, est incertain. Selon Christophe Midler qui a analysé les innovations chez Renault, « il n'y a pas de développement de produit sans risque et, en matière de projet, on doit se résoudre à apprendre en même temps qu'on agit ». L'innovation se nourrit d'incertitude et progresse dans les nombreux allers-retours entre l'idée, les développements techniques et le marché. D'ailleurs certaines méthodes telles que le Lean Start-up, les méthodes agiles, préconisent des tests « grandeur nature » des produits encore inachevés, de manière à proposer des solutions concrètes qui épousent les besoins des utilisateurs.

COMMENT DIFFUSER L'ESPRIT PIONNIER ?

Les processus d'exploration sont au cœur de l'innovation et plus particulièrement de l'innovation de rupture. C'est là que se situe le fameux « think out of the box » qui transparaît en filigrane dans le guide Afnor. Or ces processus restent aujourd'hui encore peu structurés. C'est pourquoi le Luma Institute a proposé récemment un effort de structuration à travers une typologie qui regroupe 36 méthodes parmi les plus couramment utilisées. Celles-ci ont été classées en trois catégories qui offrent trois facettes différentes de l'exploration :

- Regarder : observer les individus dans leur contexte et identifier les opportunités
- Comprendre : formuler le problème à résoudre
- Faire : imaginer des possibles

Par ailleurs, les grandes entreprises, conscientes du potentiel de l'exploration, multiplient les initiatives pour ouvrir les esprits de leurs collaborateurs et créent de véritables environ-

nements internes propices tels des « Silicon Valley internes » : salles de créativité, Fab labs, hackathons, incubateurs internes, etc. Au-delà de ces espaces, trois initiatives nous semblent particulièrement fructueuses pour véhiculer l'esprit pionnier : l'intrapreneuriat, les learning expeditions et l'innovation participative.

L'INTRAPRENEURIAT, POUR PASSER DE L'IDÉATION À LA MISE SUR LE MARCHÉ

L'intrapreneuriat, bien qu'il s'agisse d'une émanation des premiers bureaux d'étude apparus au début du XX^{ème} siècle, constitue, dans sa forme revue et corrigée, l'une des réponses principales au développement de l'innovation intensive depuis les années 90. Dans sa version extrême, il se définit comme une organisation parallèle, dans certains cas clandestine, en marge de l'organisation officielle. Une étude de cas menée chez Toshiba révèle comment une équipe, appuyée par son supérieur hiérarchique, a caché le projet « Notebook » au management en détournant l'argent qui devait aller à un autre programme et en envoyant une dizaine d'ingénieurs travailler sous forme de task force. Ce choix était la seule façon de ne pas voir ce projet immédiatement tué par le management (Hatchuel, 2009). L'intrapreneuriat apparaît ici comme une solution face à des processus d'innovation en dysfonctionnement. De manière générale, il désigne l'action de développer son propre projet dans la société pour laquelle on est salarié. L'intrapreneuriat permet à des collaborateurs créatifs de s'exprimer au sein même de leur entreprise en proposant un projet intéressant, potentiellement rentable et qui suscite l'intérêt. Cette pratique, qui s'étend des processus d'idéation jusqu'à la mise sur le marché, se positionne au centre du modèle managérial, chez Google ou 3M par exemple.

LES LEARNING EXPEDITIONS, SOURCES D'INSPIRATION

Etre plongé dans des contextes inhabituels, voir son environnement avec des yeux neufs, s'ouvrir à des univers différents, l'objectif des learning expeditions est de développer la capacité à voir autrement. Il s'agit de plusieurs parcours conçus pour étonner les collaborateurs et dirigeants, pour faire découvrir des lieux, des entreprises et des hommes qui ont intégré une conception particulière de l'innovation. Concentrés d'inspiration, les learning expeditions sont l'occasion d'échanger, de partager les expériences, d'élargir les angles de vue, de formuler des idées nouvelles et de transposer les concepts dans des contextes de travail spécifiques. Qu'il s'agisse de visites d'entreprise, de participation à des conférences, l'ensemble se conjugue dans des programmes cohérents, animés par des facilitateurs qui soutiennent la mise en lien, qui aident au décodage, à l'appropriation et alimentent les réflexions pour tirer partie pleinement de l'expérience.

L'INNOVATION PARTICIPATIVE, POUR MANAGER LES IDÉES

« Laissez la porte ouverte aux initiatives dans l'entreprise. » Tel est le credo d'une démarche d'innovation participative. Plus qu'un simple concept managérial à la mode, l'innovation participative fait ses preuves depuis une quinzaine d'années. Adoptée par la plupart des grands groupes (Toyota, EDF, McDonald's, L'Oréal, etc.), les PME et les collectivités locales s'y intéressent aujourd'hui à leur tour. En effet, la démarche a de quoi séduire tant ses atouts sont nombreux et fournissent des réponses à des problématiques actuelles : survivre dans un environnement hautement concurrentiel, fidéliser ses salariés, réduire ses dépenses... Les chiffres parlent d'eux-mêmes : Renault aurait ainsi économisé 50 millions d'euros en 2007 grâce à son dispositif d'innovation participative ; Air France, 6 millions d'euros. Mais au-delà de ces chiffres prometteurs, que recouvre exactement cette notion ?

Basée sur le principe simple que chaque salarié peut être source d'innovation pour l'entreprise, l'innovation participative est une démarche structurée qui consiste à stimuler la créativité, à faciliter l'émergence, la mise en œuvre et la diffusion des idées surgissant à tous les niveaux de l'entreprise. Son but : trouver des bonnes pratiques, des idées à fort potentiel. Toutes les facettes de l'activité de l'entreprise sont ainsi concernées : optimisation d'un procédé, amélioration des conditions de travail... Michelin fut précurseur en la matière dès les années 1930, mais ce n'est qu'à partir des années 80, avec l'essor des démarches qualité, que la notion s'est propagée réellement, d'abord au sein des firmes industrielles, puis au sein des entreprises de service et du secteur bancaire dans les années 2000.

Les dispositifs mis en place peuvent prendre des formes variées, du plus simple au plus sophistiqué : de la boîte à suggestions, en passant par les concours et l'usage des technologies 2.0, telles que les wikis par exemple, qui permettent d'effectuer un suivi de l'idée jusqu'à son implémentation. Les salariés ont le choix soit de déposer leurs idées de façon spontanée soit lors de challenges sur des thématiques précises (les économies d'énergie, la mobilité interne...)

Un nouveau moyen pour encourager la culture de l'innovation et la collaboration : le hackathon. Le principe consiste à « enfermer » de petites équipes d'informaticiens volontaires pendant 1 à 2 jours pour les faire brainstormer sur des projets qui sortent du cadre. Au final, les équipes présentent leurs prototypes et un prix est remis aux vainqueurs. Innover avec des contraintes de temps lorsque les collaborateurs sont volontaires, introduit un stress positif qui développe la productivité, renforce la collaboration et stimule l'apprentissage.

Mais plus que l'outillage, c'est la démarche qui importe, ainsi que la mise en place d'un environnement favorable au dépôt d'idées. Par exemple, si le nombre moyen d'idées déposées annuellement par un salarié de Renault est de 5 à 6, il n'est plus que de 0,4 chez Accor. Quelles sont donc les conditions pour réussir une telle démarche ?

Sept conditions majeures sont énoncées par les praticiens :

- Le sponsoring de la Direction ;
- L'implication des managers directs ;
- La création d'un climat de confiance avec les salariés et les partenaires sociaux ;
- Un processus clair de sélection des idées ;
- Un traitement simple et rapide des idées ;
- Une valorisation des idées (chèque-cadeau, participation à une conférence, reconnaissance publique de la Direction pour les meilleures idées...) ;
- La communication sur les apports et les gains du dispositif.

L'innovation participative demande donc quelques ressources, mais l'investissement en vaut la peine, car, outre les économies engendrées, les salariés concernés se sentent valorisés, reconnus pour leur expertise propre, engagés pour toute leur entreprise et donc tout simplement motivés. Ainsi, pour 93% des salariés, l'innovation affichée comme priorité augmente la satisfaction au travail (Etude Innov'Acteurs/Inergie - oct. 2011).

Pour autant, faut-il considérer l'innovation participative comme la panacée pour toutes les entreprises ? En effet, les risques de dérives, de construction « d'usines à gaz », sont élevés. Sans une démarche rigoureuse, soutenue, et disposant de ressources, le projet ne peut être mené à bien et la déception des salariés sera d'autant plus importante. La clé du succès repose donc sur un réel effort de communication et de promotion de la démarche, au quotidien.

Lorsque l'on sait que 76 % des actifs souhaiteraient que leur entreprise les incite davantage à innover au quotidien (enquête Talents et innovation, nov. 2012) et que les entreprises sont à la recherche de nouveaux équilibres sociaux internes, les démarches d'innovation participative semblent avoir de beaux jours devant elles.





Luxcontrol

a member of  TÜVRheinland®
Precisely Right.

Qualité ■ Hygiène ■ Sécurité ■ Environnement



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

RSE, SOURCE D'INNOVATION ET DE PERFORMANCE VERS UN IMPACT POSITIF ET LA CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE



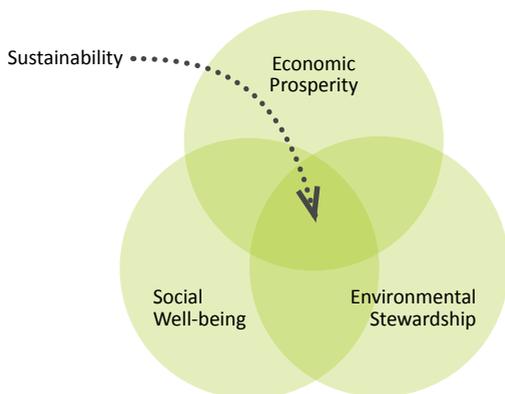
IMS LUXEMBOURG
Inspiring More Sustainability

Paula MARQUES,
Chargée de Communication,
IMS

La société actuelle est en pleine mutation et les profonds changements économiques et sociétaux qui se font sentir influencent fortement les modes de fonctionnement et de gestion des entreprises. Ce n'est pas un secret, pour se différencier de ses concurrents et gagner la confiance de ses clients et parties prenantes, il est nécessaire d'accompagner les évolutions du marché. La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) constitue, sans l'ombre d'un doute, un outil unique d'innovation et un avantage compétitif indéniable. IMS Luxembourg en montre l'exemple à travers son réseau d'acteurs engagés.

« *Inspiring More Sustainability* », telle est la dénomination d'IMS, le réseau leader de la RSE au Luxembourg dont la vocation est de soutenir et d'accompagner toujours plus loin les entreprises désireuses de changement. Au-delà d'un outil de gestion des risques, il n'est plus à démontrer que la RSE est une source d'opportunités, une approche proactive visant un impact positif sur la société au-delà des retombées économiques. Les entreprises engagées dans la RSE peuvent relever certains défis sociétaux et y répondre dans leur sphère d'influence. Marks&Spencer constitue un bon exemple de performance financière liée à la mise en place d'une politique RSE : pendant les 4 dernières années, leur initiative responsable « Plan A », a généré 30 à 35 millions de livres supplémentaires. Cette stratégie durable leur a valu 135 millions de livres d'économie durant une année (source : Nicholas, 2013, cité dans l'étude « Governance and CSR : the link between corporate governance and corporate social responsibility : the role of the board of directors », lancée par IMS, en novembre 2013). La nouvelle donne environnementale et sociétale annonce de profondes mutations dans les modèles de gestion de l'entreprise. Ainsi, les organisations qui veulent se positionner face aux défis de demain se doivent désormais de penser à travers le prisme innovant de la RSE, facteur de croissance et d'agilité de l'entreprise.

Les projets transversaux développés par l'équipe IMS et ses membres permettent aux entreprises de mettre en place une politique RSE étroitement liée à leurs valeurs et à la culture de l'organisation. Par ailleurs, ces projets renforcent et maximisent les résultats obtenus par les efforts déjà réalisés en la matière. Qu'il s'agisse de la gestion de la diversité, de partenariats durables avec des associations au Luxembourg ou de mutualisation de moyens sur des zones d'activités, les sujets sont diversifiés et chaque entreprise est libre de s'impliquer dans le projet qui lui correspond le mieux.



« Sustainability sweet spot »

Source : *Mainstreaming Corporate Sustainability, 2013, Suzanne Farver.*

NOUVELLES EXIGENCES LÉGALES

IMS organisait il y a quelques mois, en lien avec CSR Europe, une conférence pour informer des changements législatifs au niveau européen en ce qui concerne la publication de données non-financières et d'informations relatives à la diversité (voir directive 2014/95/UE). Elle impose aux entreprises concernées la publication dans leur rapport de gestion d'informations sur leurs politiques, risques et résultats relatifs aux questions environnementales, les aspects sociaux et liés au personnel, le respect des droits de l'homme, les questions de la lutte contre la corruption et la diversité dans leur conseil d'administration. Ces informations apporteront aux investisseurs et aux autres parties prenantes une image plus complète de la performance des entreprises. Les nouvelles règles s'appliqueront seulement à certaines grandes entreprises avec plus de 500 salariés. Il s'agit des sociétés cotées ainsi que les entités d'intérêt public comme les banques, les compagnies d'assurance et d'autres entreprises qui sont ainsi désignées par les États membres en raison de leurs activités, leur taille ou leur nombre de salariés. Le champ d'application comprend environ 6 000 grandes entreprises et groupes à travers l'Union Européenne. Au Luxembourg, cela devrait concerner une centaine d'entreprises.

La Directive laisse de la flexibilité aux entreprises pour communiquer les informations pertinentes de la manière qu'elles jugent la plus utile ou dans un rapport séparé. Les entreprises peuvent utiliser les lignes directrices internationales, européennes ou nationales qu'elles jugent appropriées (par exemple, le Pacte mondial de l'ONU, les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ou l'ISO 26000). Une nouveauté qui prouve définitivement que les instances politiques s'intéressent à la problématique et y connaissent des enjeux stratégiques et financiers.

« L'objectif du reporting extra-financier est ainsi de renforcer la transparence et la responsabilité des sociétés . Ce texte encourage un modèle d'entreprise plus durable car le curseur est désormais placé sur la façon dont elles assurent la rentabilité à long-terme, la justice sociale et la protection de l'environnement. »

Jan Noterdaeme, Senior Advisor on External Relations, CSR Europe

Il est reconnu que les entreprises qui adoptent une gestion rationnelle et consciente de la RSE obtiennent un retour sur investissement non négligeable, les amenant également à mieux contrôler leurs risques d'image et réputation et à afficher un engagement sociétal vis-à-vis de leurs clients, fournisseurs et parties prenantes.

Cette loi, qui sera prochainement transposée au droit luxembourgeois, ne fait que confirmer cette tendance.

« Si aujourd'hui l'obligation ne vise que certaines sociétés, la prise en compte des critères extra-financiers est une tendance de fond et il est à prévoir que cette obligation s'étende ultérieurement à de plus nombreuses organisations. »

Jan Noterdaeme, Senior Advisor on External Relations, CSR Europe

LES DIRIGEANTS, AU CŒUR DE LA RÉUSSITE D'UNE STRATÉGIE RSE

Un axe primordial développé par IMS récemment est le lien existant entre RSE et gouvernance d'entreprise car c'est grâce à une forte implication de la direction que se dessine le changement et s'applique une nouvelle vision du business : un modèle qui tient compte des problématiques et défis environnementaux et sociaux, tout en intégrant le pilier économique pour une performance accrue. Vincent Stanley, Directeur Patagonia Philosophy, personnage clef de la croissance responsable, en a convaincu plus d'un lors des deux événements spéciaux organisés par IMS fin 2014, en présence notamment de Francine Closener, Secrétaire d'État à l'Économie.

« Je suis convaincue que le business model est durablement influencé par l'intégration des problématiques sociales et environnementales au management quotidien, ainsi que par les interactions avec les stakeholders. En devenant socialement responsable, une entreprise renforce son positionnement sur le marché. Seules les entreprises qui prendront en considération les problématiques sociales émergentes pourront établir une relation de confiance sur le long terme avec leurs parties prenantes. »

Francine Closener, Secrétaire d'État à l'Économie

Patagonia, une société américaine de production de textiles, leader dans son segment, est l'exemple par excellence d'une approche RSE intégrée et constitue une référence tant dans sa démarche responsable, solidaire et sociale que dans la qualité de ses produits. Cette marque a par exemple lancé le programme de recyclage « Common Threads Partnership », qui encourage ses clients à leur retourner leurs vieux vêtements en vue de les récupérer, réparer ou recycler. En 2013, plus de 60 000 personnes avaient déjà signé un accord les engageant à n'acheter que ce dont elles avaient besoin. 34 tonnes de vêtements usagés ont ainsi pu être récupérées en l'espace d'à peine six ans. L'avantage ? La marque fidélise toujours plus de clients, de par le gage de qualité assuré en achetant un produit de la marque et le respect de l'environnement, une préoccupation constante de ce géant américain.

En partageant les clés de succès de cette marque mondialement connue lors de sa venue, Vincent Stanley a témoigné de l'urgence d'intégrer la RSE à la mission et stratégie de l'entreprise, ce qui est bien entendu valable pour tous les secteurs d'activités et les entreprises de toutes tailles. Il a ainsi lancé un appel à tous les décideurs, car les leaders de demain sont ceux qui adaptent aujourd'hui leur business model à ces défis.

« Il est crucial d'identifier les forces de l'entreprise afin de définir une politique de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. Focalisez-vous sur votre cœur de métier. Osez lancer des initiatives audacieuses. »

Vincent Stanley, Directeur Patagonia Philosophy

Comme il l'a si bien dit, de réelles opportunités se présentent aux entreprises et entités publiques au Luxembourg de part la taille du pays et la facilité des rencontres entre ces derniers, à l'inverse d'autres pays dans le monde. Il a mis l'accent sur la nécessité d'instaurer un dialogue constructif entre les diverses parties prenantes afin de mener à bien ces changements stratégiques au sein des organisations.

« L'idée est de donner en retour à la société. La promesse d'AXA est de protéger les individus. Il y a dans une démarche RSE la nécessité de revenir à la mission originelle de l'entreprise, à ses fondamentaux. Pour plus d'impact, il s'agit d'être en lien avec le cœur de métier de l'entreprise. »

Marie-Hélène Massard, CEO d'AXA (intervenante lors de la table-ronde organisée par IMS)

IMS, CATALYSEUR D'INNOVATION SOCIALE

En tant que représentant national de CSR Europe, IMS Luxembourg tisse des liens étroits avec ses homologues en Europe sur les nombreux sujets qui composent la RSE. Ce dialogue

constant avec ses parties prenantes, que ce soit en Europe ou sur le territoire national, offre à IMS une vision globale et lui permet de se révéler en tant que catalyseur nécessaire pour accélérer le mouvement de changement au sein des entreprises. En effet, de plus en plus d'entreprises engagées dans la RSE constatent l'impact positif et la création de valeur partagée, pour leur organisation et pour la société.

« Les entreprises ne se demandent plus SI mais COMMENT elles doivent mettre en œuvre cette exigence de responsabilité ; la culture d'entreprise devient résolument RSE. »

Christian Scharff, Président d'IMS Luxembourg

CRÉER DES OPPORTUNITÉS BUSINESS VIA L'INNOVATION SOCIALE

Nous venons de le constater, la RSE permet effectivement de créer une réelle valeur ajoutée au sein de l'entreprise et d'apporter des solutions optimales de développement. Dans cette optique, IMS offre aujourd'hui de nombreux services de soutien aux actions et projets de ses membres. Le réseau permet aux entreprises de rester au plus près de l'actualité RSE et des évolutions de la spécialité grâce à de nombreux événements et à des outils adaptés aux besoins du monde du business.

L'une des priorités d'IMS est à présent de consolider ces axes clefs : développer ses activités en matière d'information et de sensibilisation, dynamiser toujours plus son réseau, mettre à disposition son expertise sur les sujets de la RSE et apporter des solutions concrètes aux besoins des entreprises. Au programme d'IMS en 2015 : l'organisation des premiers Diversity Day et Diversity Awards au Luxembourg, le 12 mai et de la deuxième édition du Speed Meeting, le 2 juillet au Cercle Cité (bourse d'échanges entre entreprises et associations).

IMS entend ainsi poursuivre cette démarche proactive et favoriser l'émergence de stratégies responsables, notamment par le biais de focus sur des publics très spécifiques. Un club CEO verra également le jour : l'occasion pour IMS de sensibiliser les décideurs et de renforcer sa position de catalyseur d'innovation sociale. Un groupe de travail sectoriel ICT sera créé prochainement pour répondre aux besoins croissants en termes de RSE exprimés par les entreprises de ce secteur au Luxembourg. Au-delà de ces groupes de réflexion, IMS relancera son Forum, grand rendez-vous emblématique qui avait dans le passé marqué les esprits et réuni plus de 600 personnes. Cette 4ème édition, attendue par les entreprises, consolidera les valeurs promues par IMS et démontrera l'urgence de mettre en œuvre une démarche RSE, avec des témoignages inspirants de spécialistes internationaux.



POUR RAPPEL : IMS - INSPIRING MORE SUSTAINABILITY

Comptant aujourd'hui plus de 100 membres, IMS est le réseau leader des acteurs de la Responsabilité Sociétale des Entreprises au Grand-Duché.

L'institut accompagne les entreprises dans leur engagement RSE et favorise le partage de bonnes pratiques, oeuvre pour le dialogue avec les parties prenantes, crée et anime des groupes d'innovation thématique et diffuse ses publications recherche-action. Grâce à l'organisation de nombreux événements, IMS permet à ses membres d'être au plus près des dernières évolutions de la spécialité.

IMS considère les entreprises comme un levier majeur de la transformation de la société. Sa mission est d'inspirer des stratégies et des pratiques responsables grâce à son réseau, son expertise et la proposition de solutions concrètes.

POUR ALLER PLUS LOIN :

IMS est à la base de l'initiative du projet Part&Act, qui vise à accompagner les entreprises dans la concrétisation de partenariats avec des associations luxembourgeoises. L'objectif est de favoriser l'ancrage local des entreprises et de développer les compétences des collaborateurs. 104 partenariats ont été réalisés en 2014 grâce à l'action d'IMS. www.partnact.lu
IMS a également lancé en 2012 la Charte de la Diversité Lëtzebuerg, une charte nationale visant à promouvoir la lutte contre les discriminations et la gestion pro-active de la diversité au sein des organisations sur le territoire national. www.chartediversite.lu

Plus d'informations sur <http://www.imslux.lu>



Muller & Wegener
www.mullerwegener.lu

**Maîtrisez
efficacement
vos coûts
d'impression.**



Muller & Wegener division **Printing Services**

Nous avons de grandes ambitions, comme en attestent **les certifications HP, Xerox et Epson** que nous avons acquises rapidement. Nous fournissons l'ensemble des gammes d'imprimantes et de multifonctions de ces marques. Nous proposons également des **contrats click** qui rendent vos coûts d'impression plus transparents.

Pour connaître l'ensemble de nos services contactez Monsieur **Robert Lieutenant**, notre **Key Account Manager**, qui possède une longue expérience dans l'univers des imprimantes et copieurs, ainsi que dans les services et calculs de coûts qui y sont liés.



printing@mullerwegener.lu



xerox



EPSON
EXCEED YOUR VISION

un accrochage ?



Service Pick-Up & Delivery

évitiez la corvée des allers-retours au garage
et restez mobile pendant les réparations

Un accrochage et votre véhicule roule encore. Nous nous engageons à :

- 1. récupérer votre véhicule** endommagé au lieu de votre choix au Luxembourg,
- 2. prêter un véhicule de remplacement** le temps des réparations,
- 3. rapporter votre véhicule réparé et lavé** (intérieur et extérieur) sur le lieu et à la date de votre choix.

Profitez-en, ce service est offert dans votre contrat d'assurance Auto.
Offre soumise à conditions

Pour en savoir plus, contactez votre agent AXA ou courtier,
ou rendez-vous sur www.axa.lu





SECTEUR DE L'INDUSTRIE	72
SECTEUR DE LA SANTÉ	74
SECTEUR HUMANITAIRE	77
SECTEUR FINANCIER	80
SECTEUR PUBLIC	82
SECTEUR ARTISANAT	84

QUALITÉ ET INNOVATION EN CINQ RÉPONSES

SECTEUR DE L'INDUSTRIE

GOODYEAR

*Interview avec **Jean-Pierre JEUNETTE**,
Directeur général,
Goodyear Innovation Center Luxembourg*

1

Pensez-vous que la qualité et innovation sont aujourd'hui les clefs du succès d'une entreprise ?

Les innovations sont certainement un élément-clé dans le développement de nouveaux pneus. Ce n'est pas le fruit du hasard que le Centre de Recherche de Goodyear à Colmar-Berg occupe plus de 1.000 personnes de haut niveau développant des produits pour la moitié du globe. Toute innovation doit être analysée et testée pour bien déterminer les bénéfices qu'elle peut amener au consommateur et à l'entreprise. Il va sans dire que la qualité nous accompagne dans toutes les étapes de la réalisation d'un pneu : du design extérieur à la précision de sa construction en passant par toutes les étapes de son évaluation pour rejoindre le consommateur dès sa sortie d'usine. En 1994, Goodyear a opté pour les systèmes de qualité ISO 9001 et ISO 9002 qui ont été remplacés depuis par la norme TS 16949 pour le centre de Recherche. Les systèmes de gestion de l'environnement ISO 14001 et de sécurité OHSAS18001 ont rapidement suivi. Ces normes sont devenues le quotidien et sont dorénavant indissociables des innovations générées par nos ingénieurs.

2

Que signifie l'innovation pour votre organisme ?

En parlant d'innovation, nous aimons souvent parler du 'thinking out of the box', le fait d'explorer sur des terrains nouveaux, peu connus, sources de nouvelles idées. Ainsi, les designers de pneus développent des nouveaux concepts en s'inspirant des éléments de la nature ou tout simplement des formes et couleurs à la mode. D'autres idées naissent de nouvelles technologies disponibles sur le marché ou même de disponibilité d'outils informatiques permettant de tester virtuellement des idées jusque-là technologiquement non réalisables. En fin de compte, les innovations nous donnent un atout envers la concurrence grâce à nos produits très performants.

3 *Quel impact a l'innovation sur votre SMQ ?*

Il suffit de jeter un coup d'œil sur le passé pour réaliser les nombreuses améliorations de qualité qui proviennent d'innovations. C'est le système dans lequel nous vivons qui nous pousse en quelque sorte à générer des innovations qui nous permettent de fournir une qualité supérieure et qui se traduisent pour les pneumatiques en une performance constamment améliorée à tous les niveaux.

4 *L'innovation, un risque maîtrisable ?*

Qui ne risque rien, n'a rien ! Il n'y a pas d'innovation sans risque. Mais ce risque doit être géré. Chez Goodyear, nous avons un système de gestion de projets en place qui est utilisé par toutes les équipes du GIC*L durant le processus du développement d'un nouveau produit ou d'une nouvelle technologie. A intervalles réguliers, les projets doivent passer différentes étapes - les 'stage gates' - et le passage d'une étape à l'autre ne peut se faire que si tous les acteurs en donnent le feu vert. Cela demande de la discipline, mais le bénéfice est grand.

5 *Evaluez-vous l'innovation dans votre entreprise et comment ?*

Il n'y a pas de limites aux idées novatrices ou à leur application. Nos collaborateurs créent des innovations qui sont incorporées dans nos produits, dans nos services ou dans les processus de fabrication. Goodyear va également solliciter les idées à travers des collaborations avec les universités nationales et internationales. Nous reconnaissons toujours la créativité de nos collaborateurs dont les idées sont protégées par des brevets par exemple.

QUALITÉ ET INNOVATION EN CINQ RÉPONSES

SECTEUR DE LA SANTÉ



Interview avec **Cathy MODERT**,
Coordinatrice Qualité,
Rehazenter

1

Pensez-vous que la qualité et innovation sont aujourd'hui les clefs du succès d'une entreprise ?

« Le Rehazenter est un organisme innovant à la vision partagée et à mission définie par un arrêté Grand-ducal ».

La mission de notre centre de rééducation est définie par un arrêté Grand-ducal et comprend la prise en charge de la rééducation fonctionnelle et de réadaptation, de l'enseignement, de la recherche et du développement.

Pour répondre au mieux à ces missions, le Rehazenter a structuré le management de ses processus et a développé le concept de gestion globale et intégrée, ce qui a permis de clarifier les termes et de déterminer les systèmes englobant nos processus.

L'innovation n'a pas été identifiée comme un processus individuel, elle est intégrée et couvre l'ensemble de nos processus.

Nous considérons d'un côté la qualité dont l'un des premiers buts est de maîtriser les risques et de contribuer à l'amélioration des activités. D'un autre côté, l'innovation nous permet de produire quelque chose de nouveau ou d'améliorer et d'alimenter un système, un service,... La notion de créativité y est intégrée, l'innovation commence donc à la naissance d'une idée, et passe par la création et la gestion d'un projet jusqu'à son aboutissement.

Le Rehazenter utilise la qualité et l'innovation pour se distinguer des autres centres de rééducation et ce dans un souci d'amélioration continue des services pour nos patients, pour la société. Tout en essayant constamment d'être plus compétitif et de faire mieux plus vite et avec moins ; et ce dans un environnement de travail favorable pour nos collaborateurs.

2 *Que signifie l'innovation pour votre organisme ?*

« L'innovation managériale comme levier pour servir au patient ».

De part nos missions nous devons être à la pointe de la technologie et maintenir le niveau de nos collaborateurs à un niveau d'excellence. L'entretien de ces expertises se fait via une analyse des besoins, des formations continues ou encore des échanges et implications de nos collaborateurs dans différents réseaux professionnels.

Favoriser l'innovation et la créativité est donc essentiel pour notre organisme. Nous constatons une évolution dans le comportement de nos collaborateurs de par une implication plus grande et une satisfaction globalement excellente de nos employés et de nos patients.

En privilégiant un travail interdisciplinaire et interhiérarchique, nous avons encouragé l'implication de l'ensemble de nos collaborateurs, la rapidité de réaction et la prise de décision. L'innovation est une clé de la compétitivité qui nous assure de rester sur le chemin de l'excellence et de nous trouver dans une spirale positive de management.

3 *Quel impact a l'innovation sur votre SMQ ?*

L'ensemble des actions menées jusqu'à aujourd'hui, a conduit à une prise de conscience du personnel de leurs responsabilités et de leurs impacts sur l'ensemble de nos processus. Nous constatons une augmentation de prise d'initiative et de créativité de la part de nos collaborateurs. Ils se sentent plus responsables et ont compris l'intérêt de la qualité et de l'innovation pour apporter des améliorations comme par exemple sur leur environnement de travail. Ils anticipent les problèmes en s'intéressant aux exigences légales, aux référentiels professionnels, ...

L'innovation nous a permis de créer, de développer et ainsi d'être reconnu au niveau national et international tout en défendant les intérêts de la réadaptation.

4 *L'innovation, un risque maîtrisable ?*

En considérant que l'innovation est un système qui fonctionne avec 2 variables, l'être humain et les dépendances technologiques, il y a toujours une part de risque.

D'un point de vue social, trop de maîtrise risque de bloquer la créativité que nous souhaitons promouvoir au sein de notre organisme.

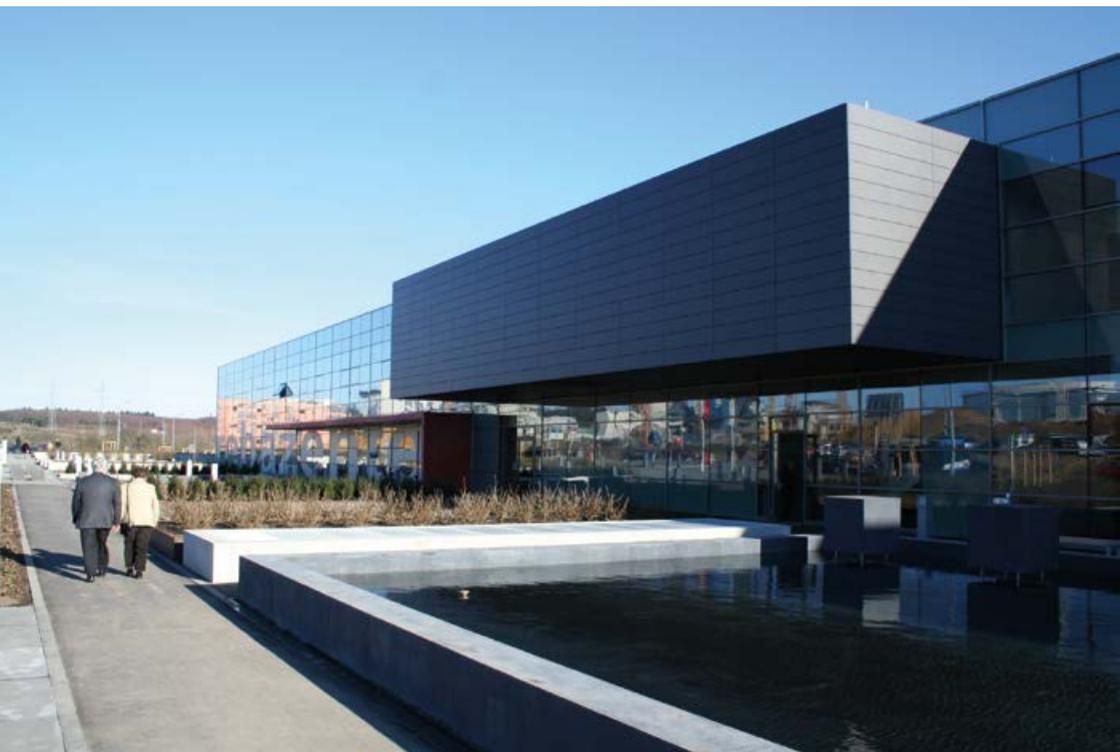
En fonction du type d'innovation (innovation de rupture, innovation d'amélioration...), la maîtrise des risques peut être complètement différente. Même si une entreprise a mis tous les moyens de maîtrise en place pour assurer une certaine sécurité, les risques sont toujours présents et parfois pas facilement maîtrisables.

Cependant l'une des clés de la réussite se trouve notamment dans cette capacité à prendre des risques. Plus le risque est grand à la base, plus le succès sera grand en cas de réussite.

5 *Évaluez-vous l'innovation dans votre entreprise et comment ?*

Nous effectuons régulièrement une évaluation de nos processus selon la norme ISO 9001, cela comprend l'évaluation de la maturité des processus, l'évaluation des risques, la satisfaction de nos parties prenantes (fournisseurs, patient, personnel,...), l'évaluation des enseignements, des publications, des projets d'améliorations ou encore des projets de recherche et développement.

Notre gestion de l'innovation est intégrée ce qui implique une évaluation automatique de l'innovation lors de la revue de nos différents processus.



QUALITÉ ET INNOVATION EN CINQ RÉPONSES

SECTEUR HUMANITAIRE



Interview avec **Dr Christian HUVELLE**,
Directeur de l'Aide Internationale
de la Croix-Rouge Luxembourgeoise ASBL

1

Pensez-vous que la qualité et innovation sont aujourd'hui les clefs du succès d'une entreprise ?

La qualité et l'amélioration continue ont toujours été des conditions nécessaires au succès d'une société. A l'Aide Internationale de la Croix-Rouge luxembourgeoise, ces éléments font partie de notre ADN. Par le passé, nous le faisons de manière naturelle sans le mettre particulièrement en avant mais dans la société d'aujourd'hui, il est presque impératif de recevoir un prix ou une distinction. Outre le fait de rassurer nos clients et nos partenaires, la participation aux différents Prix permet de structurer et de formaliser sa pensée c.à.d. avoir un meilleur découpage systématique du processus de qualité et cela est vraiment intéressant. L'innovation peut prendre plusieurs formes et nous ne sommes pas ancrés dans une logique exclusivement « high tech » ; on travaille dans l'humanitaire et plus précisément sur la thématique de l'habitat.

Par exemple depuis quatre ans les grandes Organisations Humanitaires Mondiales (La Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge, Le Comité international de la Croix-Rouge,...) repensent l'organisation et la construction des tentes mises en place pour accueillir des réfugiés partout dans le monde, et ce parfois dans des conditions extrêmes comme par exemple en Mongolie où il peut faire jusque -20°C.

Afin de contribuer à cet effort nous avons créé le Shelter Research Unit dans lequel nous effectuons des recherches sur cette thématique à l'aide de trois architectes issus du monde humanitaire qui travaillent à plein temps pour adapter les habitats aux spécificités des environnements de nos clients.

La modification des formes, des structures, le type de matériaux, le revêtement (hydrofuge, ignifuge, etc.) qui recouvre les tentes est repensé afin de les rendre moins chères, plus facilement transportables, plus légères, plus faciles à ouvrir, plus pérennes, biodégradables et donc toujours plus proches des coutumes et des contraintes de nos clients.

Le processus est simple : nos chercheurs font des propositions, une présélection de 3 ou 4 modèles est faite et est ensuite testée dans des conditions réelles, sur le terrain. A ce stade nous pouvons encore apporter des modifications. Finalement les grandes Organisations mondiales sélectionneront une tente standard qui sera utilisée par la plupart des organismes humanitaires internationaux. Ce travail est fondamental pour que nous puissions assurer une utilisation efficiente des dons et financements que nous obtenons pour protéger toujours plus de personnes vulnérables et les rendre ainsi plus autonomes.

2 *Que signifie l'innovation pour votre organisme ?*

Nous considérons qu'une innovation peut être définie par la mise en place, dans un contexte donné, d'un outil nouveau pour celui-ci. En ces termes, je pense que nous pouvons nous considérer innovants à plusieurs titres. Bien entendu, pour ce faire nous ne partons jamais d'une page blanche mais nous recensons l'existant et y rajoutons notre propre contribution pour répondre au mieux aux besoins spécifiques de nos clients.

Nous travaillons beaucoup sur l'amélioration d'habitat par exemple. Au Burundi où les constructions sont faites de terre, nous œuvrons pour les rendre plus pérennes en consolidant les fondations, en intégrant du ciment dans les murs, en améliorant la manière dont la toiture est mise en place...

Nous sommes résolument dans une innovation humanitaire où l'on construit par exemple des maisons qui vont durer 20-30 ans, contre 10-15 ans à la base. Et cela est très important pour les personnes car elles ne sont plus obligées de reconstruire leurs habitations après 10 ans... mais peuvent y vivre toute leur vie.

3 *Quel impact a l'innovation sur votre SMQ ?*

La mise en place de notre SMQ est basée sur la théorie des contraintes associées au modèle EFQM. Cela nous a permis de nous poser les bonnes questions et donc de nous améliorer et nous continuons à le faire car c'est un système qui n'est jamais fini. Nous voyons l'amélioration un peu comme un cercle vertueux dans lequel on s'installe et qui nous pousse toujours à nous améliorer et nous adapter un peu plus aux besoins de nos clients.

Grâce à notre équipe très impliquée, et au soutien de la Cellule de Développement de l'organisation (mise en place il y a deux ans par le siège de la Croix-Rouge luxembourgeoise pour venir en support aux services métiers), le 10 mars de cette année nous avons obtenu le certificat « EFQM Committed to Excellence ». Cette certification n'est pas une fin en soi pour nous mais nous encourage à vouloir continuer d'améliorer notre produit, notre efficacité, à innover et à travailler pour devenir meilleurs voire excellents envers nos donateurs et les gens que nous aidons.

4 *L'innovation, un risque maîtrisable ?*

Pour nous ce n'est pas un risque, c'est une opportunité, donc, oui, maîtrisable. Effectivement elle a un coût ! Prenons l'exemple des tentes que nous fabriquons, une équipe se trouvant au Burkina Faso va mettre en place 15 tentes qu'elle va tester pendant une période de six mois. Tout cela coûte de l'argent et le risque serait que les tentes ne conviennent pas...

Mais le risque en vaut la chandelle et il reste un risque que nous maîtrisons. Dans ce cas précis, ce n'est pas un prix exorbitant par rapport au besoin et au bénéfice que nous allons en tirer et que surtout les victimes des catastrophes vont en tirer .

5 *Evaluez-vous l'innovation dans votre entreprise et comment ?*

Oui, nous évaluons l'innovation dans notre association, à travers des tests et des réunions pendant lesquelles nous nous posons les bonnes questions pour faire avancer notre système. Le Centre de Recherche a son propre processus d'amélioration continue, de qualité et d'amélioration du management basé sur l'EFQM. Mais l'innovation reste un travail commun dans lequel nous échangeons nos approches, notre vécu et notre savoir-faire.

La qualité et l'innovation prennent toujours du temps mais il faut s'accorder ce temps pour gagner en efficacité et en qualité.

Nous revoyons régulièrement nos champs d'amélioration, là où il faudrait plus de qualité et là où il faut innover.

Nous avons fait le bilan de nos points faibles et de nos points forts grâce au processus EFQM. Nous avons amélioré notre façon de travailler mais nous sommes également conscients des progrès qu'il reste à faire.

A l'avenir nous voulons tendre encore plus vers l'excellence, nous améliorer et devenir encore plus performants, plus efficaces par la qualité, qui pour moi est et restera un processus d'amélioration continue.

Je tiens à conclure notre entretien en remerciant du fond du cœur chaque collaborateur de mon équipe pour son travail, son implication et sa conscience professionnelle qui chaque jour, sans compter, fait le maximum pour protéger et rendre autonomes les personnes que nous aidons à travers le monde. L'amélioration et l'innovation s'ancrent tous les jours un peu plus dans notre culture. Elles contribuent à atteindre plus rapidement notre but mais elles ne serviraient à rien sans une équipe compétente et motivée !

QUALITÉ ET INNOVATION EN CINQ RÉPONSES

SECTEUR FINANCIER



Interview avec **Marie-Hélène MASSARD**,
CEO d'AXA Assurances Luxembourg

1 *Pensez-vous que la qualité et innovation sont aujourd'hui les clefs du succès d'une entreprise ?*

Qualité et innovation sont certainement des facteurs indispensables pour assurer le succès de toute entreprise qui souhaite se développer dans notre monde qui évolue toujours plus vite et où la compétition est omniprésente. La qualité est nécessaire pour susciter le sentiment de satisfaction auprès du client qui la perçoit et en profite, tandis que l'innovation permet à l'entreprise de se démarquer en proposant une offre différente aux autres produits disponibles sur le marché. Ceci est d'autant plus vrai dans un secteur comme l'assurance, où les contrats de couverture se ressemblent et où la différence va essentiellement s'opérer sur la perception que va avoir notre client sur la qualité du service et de l'indemnisation dont il va bénéficier en cas de coup dur.

2 *Que signifie l'innovation pour votre organisme ?*

Innover, c'est tout d'abord avoir la capacité et l'agilité de se remettre constamment en question en recherchant de nouvelles pistes pour améliorer nos produits et services proposés à notre clientèle. Cela revient également à dire qu'il ne faut pas seulement se contenter de répondre aux attentes exprimées par nos clients, mais aussi oser aller au-delà de leurs besoins de base pour susciter chez eux de nouvelles attentes et motifs de satisfactions. Il est évident que l'objectif que nous poursuivons en mettant en œuvre de nouvelles propositions de valeurs et de nouveaux services, c'est de les surprendre positivement afin de gagner leur préférence.

3 *Quel impact a l'innovation sur votre SMQ ?*

L'innovation nous oblige à être constamment vigilants sur le degré de qualité servie à nos clients et à nous assurer qu'ils la perçoivent bien comme une réelle plus-value. C'est la raison pour laquelle, nous procédons avant tout lancement d'un nouveau produit à des études

préalables qui nous permettent de mettre en lumière les enjeux en matière de qualité et de suivi dans le temps. A titre d'exemple, à la suite d'une série d'études, nous avons lancé en fin d'année dernière un nouveau service alors unique sur le marché (« Pick Up & Delivery »), qui permet à nos clients d'éviter la corvée des allers-retours au garage et de rester mobile durant toute la période de réparation grâce à la mise à disposition d'une voiture de remplacement. Avant son déploiement et durant une phase-pilote de plusieurs mois, nous avons de concert avec nos partenaires au projet vérifié tous les points de suivi et de contrôle des différentes étapes de la chaîne de qualité. Ce n'est qu'une fois que nous avons la conviction que notre proposition innovante remplissait les critères de qualité attendus que nous l'avons généralisée.

4 *L'innovation, un risque maîtrisable ?*

Il est clair qu'en recherchant constamment à innover, nous prenons des risques. Rien ne nous dit au départ que le nouveau produit ou le nouveau service que nous allons lancer va plaire au client, s'il n'en perçoit pas l'utilité.

C'est pour cela qu'il est important avant tout lancement d'un nouveau concept de le tester au préalable auprès d'un panel de clients ou de prospects. Ceci nous permet d'évaluer le degré d'adhésion et l'attrait que suscite notre nouvelle proposition de valeur. Ces tests sont très importants afin de détecter les éventuels points d'amélioration nécessaires avant commercialisation. Dans certains cas, il arrive aussi que nous décidions d'abandonner un projet qui n'a pas de résonance auprès de nos cibles de clients, s'ils n'en perçoivent pas l'utilité ou le besoin. L'innovation est ainsi bien selon moi un risque maîtrisable.

5 *Evaluez-vous l'innovation dans votre entreprise et comment ?*

S'il est clair que nous évaluons la réussite de tout nouveau produit commercialisé par des études qui permettent d'en évaluer le succès commercial et de calculer le retour sur investissement sur la durée, et que nous menons des études de satisfaction régulières auprès de nos clients pour en suivre le volet qualitatif, ce qui nous importe tout autant est d'évaluer et surtout de susciter auprès de nos collaborateurs l'engouement de proposer des idées et des concepts innovants. Ainsi a été lancé à l'échelle de l'ensemble des filiales du groupe AXA un vaste programme d'innovation appelé Start-in qui permet chaque année à l'ensemble de nos collaborateurs quel que soit le domaine de compétence, le pays d'origine, la position hiérarchique, de proposer des solutions aux problématiques clés en matière de développement de produits ou de services. A l'issue d'un processus de sélection élaboré, les équipes gagnantes se voient octroyer les moyens de transformer leurs idées en prototypes, avec pour ambition de les amener dès que possible sur le marché. Cette approche de valoriser l'innovation constitue ainsi aussi une occasion unique de promouvoir l'intrapreneuriat au sein des équipes.

QUALITÉ ET INNOVATION EN CINQ RÉPONSES

SECTEUR PUBLIC



CHAMBRE
DES MÉTIERS
Luxembourg

*Interview avec **Tom WIRION**,
Directeur Général de la Chambre des Métiers,
Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg*

1

Pensez-vous que qualité et innovation sont aujourd'hui les clefs du succès d'une entreprise ?

Nous sommes effectivement d'avis que la qualité et l'innovation sont aujourd'hui les clefs du succès d'une entreprise. Dans une économie de services hautement concurrentielle, le développement, et en fin de compte la survie d'une entreprise, dépendent de sa capacité d'innover.

Or, l'innovation devra respecter l'exigence d'un « level playing field » et ne pas conduire à contourner des règles légales et réglementaires pour se procurer un avantage « déloyal ».

2

Que signifie l'innovation pour votre organisme ?

L'innovation signifie qu'il faut régulièrement remettre en question les produits ou services qu'on offre, de même que les méthodes de travail.

Il faut veiller à développer de nouvelles idées et à se démarquer par rapport à la concurrence. Il ne s'agit pas d'un « one shot », mais d'un processus continu.

3

Quel impact a l'innovation sur votre SMQ ?

Nous sommes convaincus qu'innovation et qualité vont de pair, qu'il s'agit de deux faces d'une même médaille. La Chambre des Métiers tente constamment d'améliorer les services qu'elle offre à ses ressortissants et donc d'innover à ce niveau.

Ceci peut prendre la forme de l'amélioration de la qualité d'un service existant ou le développement de nouveaux services.

4 *L'innovation, un risque maîtrisable ?*

L'innovation est une nécessité, mais en même temps elle constitue également un facteur de coût. Il faut en être conscient et canaliser de ce fait au mieux l'innovation pour qu'elle génère la plus grande plus-value possible.

Pour innover il faut également vaincre les réticences des collaborateurs face au changement. L'innovation devra faire partie de la culture d'entreprise.

5 *Évaluez-vous l'innovation dans votre entreprise et comment ?*

La Chambre des Métiers essaye d'intégrer la démarche « innovation » dans toutes ses actions, ses prestations de services etc.

Exemple : Lors de chaque cours et conférence les participants sont invités à remplir une fiche d'évaluation ce qui permet à la Chambre des Métiers d'apprécier la qualité de ces manifestations et de réorienter le cas échéant les cours et les conférences.

D'une manière informelle également, il est possible de « mesurer » le degré de satisfaction des clients avec les services de la Chambre des Métiers, alors que ses collaborateurs sont quotidiennement en contact avec ses ressortissants, notamment à travers des demandes d'informations / de conseil.

QUALITÉ ET INNOVATION EN CINQ RÉPONSES

SECTEUR ARTISANAT



Interview mit **Günter SCHMITZ**,
Eigentümer und Geschäftsführer
COPLANING

HANDWERK DAS BEGEISTERT

1 *Denken Sie, dass Qualität und Innovation heute die Schlüssel zum Erfolg einer Firma sind?*

Neben Qualität und Innovation sind vor allem die Menschen ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor. Denn sie sind es, die Qualität tagtäglich leben und Innovation erst vorantreiben. Dazu bedarf es der richtigen Mitarbeiter, die motiviert sind, Qualität lieben und für die Innovationen eine Herausforderung sind. Qualität bezieht sich für uns dabei aber nicht nur auf Produktqualität, sondern auch auf Beratungsqualität, Montagequalität und Servicequalität. Und allen voran auf die Begeisterungsqualität. Denn nur begeisterte Kunden empfehlen auch tatsächlich weiter.

2 *Was bedeutet Innovation für Ihre Firma?*

Immer Produkte und Leistungen anzubieten, die die Kundenerwartungen übertreffen. Derzeit bieten wir beispielsweise ein einzigartiges Fenster mit einem integrierten Lüfter an, das zudem über ein neuartiges Beschlagssystem mit unsichtbarer Verriegelung und ein energieautarkes Beschattungssystem verfügt. Mittels einer patentierten Rundum-Verklebung des Fensterrahmens mit der Glasscheibe bietet es noch mehr Sicherheit. Zudem ist eine intelligente Steuerung mittels Tablet oder Smartphone bequem möglich. Wir werden immer an der Spitze sein. Das geht nur mit Innovationen. In allen Bereichen. Dieser permanente Innovationsdrang treibt uns an.

3 *Welche Auswirkungen hat die Innovation auf Ihr Qualitätsmanagement?*

Durch Innovationen wird die Qualitätsstrategie permanent weiterentwickelt. Unsere internen Abläufe werden dabei immer weiter überarbeitet und verbessert, so dass auch die Qua-

lität außerhalb der Produkte noch weiter verbessert wird. Auch permanente Innovationen in den Handwerks- und Serviceleistungen lassen die Begeisterungsqualität unserer Kunden immer weiter steigern. Ohne Innovationen würde die Qualität auf ihrem alten Stand stehen bleiben. Das wäre jedoch fahrlässig und ist überhaupt nicht unser Anspruch an uns selbst. Ganz im Gegenteil, wir möchten neue Dinge vorantreiben und so unser Qualitätsniveau permanent verbessern.

4 *Innovation, ein kontrollierbares Risiko?*

Innovationen sind ein Muss für Unternehmer. Sonst stünde die Welt still. Aber Gott sei Dank, die Welt dreht sich. Wahre Unternehmer glauben an ihre Vision. Alle Mittel und internen Abläufe werden auf dieses Ziel hin ausgerichtet, so dass das Risiko minimal ist. Und wenn es mal nicht ganz so klappt wie man es sich vorgestellt hat, macht man eben weiter, hat meist sogar eine noch bessere Idee, die dann auch realisiert wird. Angst ist ein ganz schlechter Begleiter von Innovationen. Der Glaube an sich, an sein Team und an seine Idee ist entscheidend und führt zu dem verdienten Erfolg.

5 *Messen Sie die Innovation in Ihrer Firma und ggf. Wie?*

Wir messen so ziemlich alles in unserem Unternehmen. Denn nur so wissen wir, wohin unser Unternehmen steuert. Blind zu steuern ist die größte Gefahr für ein Unternehmen. Beispielsweise lassen sich durch Kundenbefragungen sehr wertvolle Erkenntnisse aus den bisherigen Abläufen und Innovationen ableiten, die dann wiederum positive Auswirkungen auf künftige Innovationen haben. Aber auch sämtliche Unternehmenszahlen aus den verschiedenen Bereichen fließen in ein Datawarehouse und werden von dort direkt in ein tagaktuelles Cockpit übertragen. Ein permanenter Kreislauf, der nie still steht.

DELIVERING SUSTAINABLE INNOVATION. FAST.

As the Official Logistics Partner and a Founding Partner of the FIA Formula E Championship, we're proud to deliver the first fully-electric car racing series to the world. With our GoGreen program and e-mobility initiatives, we're already committed to our vision of an environmentally sustainable future. Our support of Formula E will help get us there faster than ever.

www.dhl.com/inmotion



Official Founding & Logistics Partner



PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE	88
PRÉSENTATION DES LAURÉATS 2014	89
HISTORIQUE DES LAURÉATS	97
PRÉSENTATION DES CERCLES DES BONNES PRATIQUES	100



PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE

EDITION 2015

APPEL À CANDIDATURE

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

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



LA QUALITÉ PORTE UN NOM.

EN 2015 PEUT-ÊTRE LE VÔTRE.

3 RAISONS D'ÊTRE CANDIDAT :

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

INFORMATIONS :

Pour obtenir l'information complète sur le processus d'évaluation des candidats, veuillez contacter le Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence. www.mlqe.lu

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

MLQE Mouvement
Luxembourgeois
pour la Qualité
et l'Excellence
PERFORMANCE • DURABLE

Contactez le MLQE

Tél. : 42 59 91-4580
e-mail : info@mlqe.lu
web : www.mlqe.lu



Avec le soutien du Ministère de l'Économie :



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



et en partenariat avec :



PRÉSENTATION DES LAURÉATS DU PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE 2014

3 LAURÉATS

Soutenu par le Ministère de l'Economie, le Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence a été décerné lors de la soirée de gala à la Chambre de Commerce du Luxembourg le 21 novembre 2014.

Les entreprises et organismes de tous secteurs ont été nombreux à participer à ce concours unique en son genre. En 2014, 3 Prix, 1 Mention et les d'encouragements du jury ont été attribués suivant un processus neutre, mené par des évaluateurs formés et dans un cadre dépourvu de tout conflit d'intérêt.

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

Les lauréats du Prix sont :

- **UP trace** pour la catégorie petites entreprises.
- **L'Administration de la Navigation Aérienne** pour la catégorie petites et moyennes entreprises,
- **Sales-Lentz Autocars** pour la catégorie grandes entreprises.

La mention « sur la voie de l'excellence » revient à la **Pharmacie Ginkgo**, catégorie petites entreprises, et « les encouragements du jury » à la **Boucherie Salaisons Marco Meyer S.à r.l.**, catégorie petites entreprises.

Pour la toute première fois a été décerné le prix étudiant « Le coup de cœur du MLQE » qui récompense **Tom HERMES**, étudiant à la RWTH Aachen et stagiaire auprès de Goodyear S.A., pour son projet « Green Tire Kanban », prix sponsorisé par **Autopolis**.

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

Nous profitons de la dynamique des lauréats 2014 pour inviter les sociétés à participer au Prix 2015,... Les inscriptions sont encore ouvertes.

CATÉGORIE PETITES ENTREPRISES

UP TRACE



PRÉSENTATION :

UP trace est une société de services apportant des solutions clé-en-main dans le domaine de la traçabilité.

Créée en 2005, l'entreprise compte du personnel qualifié en électro-mécanique-pneumatique, automation, programmation software, gestion de projet, gestion commerciale et administration - marketing, ceci complété par un réseau de partenaires technologiquement spécialisé complétant l'offre au client.

UP trace est aujourd'hui présente dans +/- 250 entreprises à qui elle apporte son expertise et son savoir-faire. Il s'agit majoritairement d'entreprises de production et logistique situées au Luxembourg mais aussi en Belgique et un peu en France dans des secteurs comme l'agro-alimentaire + soutirage, le bois, le métal, automobile, chimie, verre...

L'activité d'UP trace se décline en 4 métiers avec pour slogan :

Simplify your traceability !

- Mettre en place des **solutions automatisées de marquage** (jet d'encre et laser) et/ou d'**étiquetage industrielles**, destinées aux entreprises de production.
- Offrir des **systèmes d'acquisition de données automatiques** (lecteurs code-barres, codes 2D et RFID) pour la production et la logistique (suivi de production et gestion des stocks).
- **Intégrer** ces différentes technologies aux systèmes informatiques de l'entreprise-cible (ERP) : véritable valeur ajoutée d'UP trace. Nos ingénieurs ont développé en ce sens un outil informatique de type Middleware, **Ariane by UP trace**, modulaire et adapté aux contraintes de production et de logistique. Un autre outil, **Seriane by UP trace**, a été développé pour la traçabilité et la gestion des immobilisés (mobilié, parc informatique, outillage, ...). Ces deux logiciels ont reçu le label *Made in Luxembourg*.

- Apporter **notre expertise et nos compétences** dans ces domaines grâce à des collaborateurs expérimentés et issus du terrain.

De par son activité, UP trace considère la qualité comme un fondamental : nous devons apporter des solutions qui garantissent la fiabilité et la disponibilité des données ainsi que l'identification des produits, afin d'assurer une productivité parfaitement maîtrisée et, *in fine*, assurer aux entreprises un ROI (Return On Investment) mesuré et garanti.

Cette qualité se veut présente dès la genèse de chaque projet, dans sa gestion, dans le choix et le développement de chacun de nos produits et plus encore de nos services.

Elle est notre facteur de **différenciation** et nous positionne clairement en tant que **partenaire des entreprises**, et non en tant que simple fournisseur.

Elle est garantie par l'écoute, la réactivité, les compétences et l'innovation

POINTS FORTS :

- Les solutions d'intégration et l'innovation sont des moteurs de l'orientation stratégique.
- Suivi très développé et très privilégié des clients.
- Les dirigeants ont une vision claire de l'évolution de l'entreprise.
- Moyens de communication adaptés et pertinents.

PLQE- Lauréat Petites entreprises : UP Trace



CATEGORIE PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

ADMINISTRATION DE LA NAVIGATION AÉRIENNE



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère du Développement durable
et des Infrastructures
Administration de la navigation aérienne



PRÉSENTATION :

Après une démarche qualité engagée depuis 2004, l'Administration de la navigation aérienne a souhaité participer au Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence pour valoriser ses activités et celles de l'aéroport.

Missions :

L'Administration de la navigation aérienne (ANA) a notamment pour mission d'assurer la gestion du trafic aérien, d'assurer le fonctionnement opérationnel de l'aéroport de

Luxembourg, d'assurer une couverture adéquate de radionavigation, de guidage radar et de communications aéronautiques, de fournir des informations aéronautiques, de fournir une assistance météorologique, d'intervenir en cas d'accident ou d'incident d'aéronef, d'assurer l'entretien et la maintenance courante des pistes, des voies de circulation, des zones vertes et du balisage lumineux ainsi que d'assurer la diffusion des données climatologiques et de fournir les services incombant à la météorologie nationale.

L'Administration de la navigation aérienne est une administration publique sous forme d'un service de l'Etat à gestion séparée. L'ANA est placée sous l'autorité du Ministère du Développement durable et des Infrastructures. Elle exerce ses missions sous la supervision de la Direction de l'aviation civile.

Structure :

L'ANA est composée des services suivants : le service du contrôle du trafic aérien, le service des opérations aéronautiques, le service Communication Navigation Surveillance, le service Aéroport, le service Electrotechnique, le service Météorologique, le service d'Incendie et Sauvetage, le service Administratif. Un système intégré de gestion a été mis en œuvre au long de ces dernières années regroupant la sécurité aérienne, la qualité et la sécurité. Plus de 200 personnes travaillent au sein de l'Administration.

Origine :

Les premières activités de l'aviation à Luxembourg datent des années 30 sur le site du Findel. L'origine de la création de l'Administration remonte à la loi du 22 juin 1949 portant organisation des services de l'aéroport.

L'aéroport aujourd'hui :

L'aéroport de Luxembourg offre un choix parmi environ 65 destinations internationales, il a

accueilli 2,2 millions de passagers en 2013 soit une augmentation de 14,5 % par rapport à l'année précédente. L'aéroport assure une connectivité avec les grandes villes européennes, favorisant ainsi les échanges avec les centres d'affaires et les institutions européennes. En matière de Fret, l'aéroport de Luxembourg occupe la 7ème place des aéroports en Europe. Il joue ainsi un rôle important dans le développement économique avec les acteurs de la plateforme aéroportuaire dans une approche de développement durable. L'aéroport constitue un pôle d'emploi de premier ordre générant directement et indirectement quelques 6.000 emplois.

Les défis du futur :

L'ANA doit se préparer à répondre à l'environnement concurrentiel du transport aérien, aux obligations futures de l'Union Européenne tout en optimisant les coûts grâce notamment à des synergies avec d'autres fournisseurs de service de navigation aérienne et les acteurs locaux de la plateforme aéroportuaire. L'ANA doit garantir un haut niveau de sécurité aérienne en fournissant des services adaptés aux besoins des compagnies aériennes tout en conservant notre statut d'Administration publique.

POINTS FORTS :

- Un secteur imposant un haut-niveau de fiabilité,
- Une gestion proactive du changement,
- Une démarche partagée par les collaborateurs,
- Un investissement dans les compétences,
- Un modèle managérial dans le respect des valeurs du service public.

PLQE- Lauréat Petites et moyennes entreprises: ANA



CATEGORIE GRANDES ENTREPRISES

SALES - LENTZ AUTOCARS

PRÉSENTATION :



Depuis plus de 60 ans, l'entreprise Sales-Lentz s'est imposée comme un acteur majeur dans les secteurs du Transport et de la Mobilité au Luxembourg et en Grande Région.

Avec une flotte de 450 véhicules de taille et d'équipement différents, proposant une capacité pouvant aller de 2 à 175 personnes, Sales-Lentz dispose du plus grand parc d'autocars privé au Luxembourg. Chaque jour, pas moins de 4.000 courses sont effectuées pour tous les services.

Destinée à combler toutes les attentes des différentes cibles de clients, l'offre de services de Sales-Lentz s'articule autour de trois axes majeurs: le transport public, le transport régulier (location bus, scolaire, navettes) et les voyages organisés (voyage en groupe avec location de bus et/ou prestation catalogue voyages en autocar). Sales-Lentz est également actif dans le domaine du Sightseeing à Luxembourg Ville et à Trèves (City-Sightseeing et Pétrusse Express), de même que dans l'évènementiel (Cool Bus, Cult Express et Event Rider), et couvre tous les axes de la mobilité flexible et à la demande (Flexibus, Nightrider et Novabus).

Pionnier en matière d'innovation, de mobilité durable et de lancement de nouvelles technologies pour le transport de personnes, Sales-Lentz a notamment mis en place les premiers bus hybrides, électriques et périphériques au Luxembourg. En septembre 2014, Sales-Lentz a aussi présenté en avant-première mondiale le premier bus Plug In Hybrid qui sera lancé sur deux lignes RGTR en 2016.

Sales-Lentz dispose d'une politique RSE et développement durable très engagée depuis de nombreuses années. Partagée par tous les collaborateurs, la RSE est un réel état d'esprit chez Sales-Lentz, partie intégrante de la stratégie globale de l'entreprise, et a un impact important sur la qualité et l'amélioration continue des processus.

Basée sur des engagements importants et sur 9 grands principes, de nombreux projets ont été élaborés au niveau des différents piliers comme par exemple la réalisation du Bilan Carbone® dès 2011 ou la projection 26000, démarrée en janvier 2014, qui a visé à mettre en place un vaste programme de sensibilisation interne pour conduire Sales-Lentz vers l'ISO 26000.

Sales-Lentz reste encore aujourd’hui la seule entreprise sectorielle labélisée Entreprise Socialement Responsable par l’Institut National pour le Développement Durable et la Responsabilité Sociale des Entreprises (INDR).

POINTS FORTS :

- Un secteur imposant un haut-niveau de fiabilité,
- Une gestion proactive du changement,
- Une démarche partagée par les collaborateurs,
- Un investissement dans les compétences,
- Un modèle managérial dans le respect des valeurs du service public.

PLQE- Lauréat Grandes entreprises: SALES LENTZ



PRIX ETUDIANT 2014 « LE COUP DE CŒUR DU MLQE »

TOM HERMES

Étudiant, stage auprès de Goodyear Dunlop Tires Operations S.A.
Master en « Business Administration and Engineering » Spécialisation: « Mechanical Engineering », RWTH Aachen University, Aix-la-Chapelle, Allemagne.

Titre du projet : « Green Tire Kanban »

Problématique traitée et résultats attendus :

Deux parties importantes du processus de production d'un pneu sont la construction du pneu vert et la vulcanisation pour passer du pneu vert au pneu cuit. Le « Green Tire Kanban » est un Kanban électronique, c'est-à-dire un mode de gestion de flux qui gère le réapprovisionnement de pneus verts pour garantir que le processus de vulcanisation ne s'arrête pas.

Le but du projet est d'analyser le Kanban électronique et la situation actuelle dans la production et de proposer des possibilités d'amélioration.

Principaux résultats et bénéfices obtenus

1. Résultats obtenus :

Les propositions d'amélioration élaborées se basent sur l'amélioration de la transparence du système informatique, sur la faisabilité de ce qui est demandé aux opérateurs, sur l'application de formules qui correspondent aux standards théoriques actuels et sur la flexibilité du système.

2. Bénéfice actuel :

La documentation permet à des gens qui ne connaissent pas le système de plus facilement aborder des projets d'amélioration.

3. Bénéfice estimé :

Le but principal du projet est la synchronisation optimale de la production avec le système informatique qui définit le plan de production, pour pouvoir profiter de tout le potentiel du système et pour éviter des problèmes dues au non-respect du système. Cette amélioration permet une optimisation de la qualité du service.

Motivation du jury :

- Rigueur dans l'analyse du travail
- Résultats prouvés
- Analyse pertinente
- Complexité du projet

PLQE- Prix étudiant 2014 : TOM HERMES



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

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

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

UP Trace - Catégorie Petites entreprises

Administration de la Navigation Aérienne

Catégorie Petites et moyennes entreprises

Sales - Lentz Autocars - Catégorie grandes entreprises

« MENTION SUR LA VOIE DE L'EXCELLENCE »

Pharmacie Ginkgo - Catégorie Petites entreprises

PRIX ETUDIANT « LE COUP DE CŒUR DU MLQE »

Tom Hermes - « Green Tire Kanban »

LES ENCOURAGEMENTS DU JURY

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

PLQE- Les Lauréats 2014



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 »

BALLINPITT 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.

PRÉSENTATION DES CERCLES DES BONNES PRATIQUES



ENTRETIEN AVEC MME LAURENCE BECKER

Cabinet d'Orthodontie BECKER & Associés, Luxembourg, Kirchberg, Dudelange, Ettelbrück, Wiltz.
Partenaire du MLQE pour l'organisation des Cercles des Bonnes Pratiques.

Le Cabinet d'orthodontie BECKER & Associés applique le modèle EFQM et s'inscrit dans une véritable dynamique d'amélioration continue, aboutissant en 2014 à l'obtention du Benelux Excellence Award, toutes catégories confondues.

L'excellence et l'innovation au service des patients est donc un objectif permanent depuis plus de 30 ans du Cabinet BECKER & Associés. Le partage des bonnes pratiques et la comparaison de leurs résultats avec d'autres organismes est un levier essentiel pour progresser dans ce sens, permettant d'obtenir des niveaux de **satisfaction patients à hauteur de 90%**.

Le benchmarking est donc totalement intégré dans le Système de Management de la Qualité, et c'est cette expertise que le Cabinet BECKER & Associés met à disposition des membres des Cercles des Bonnes Pratiques.

La vision du Cabinet est d'offrir des soins orthodontiques d'excellence à ses patients par un diagnostic, traitement actif et suivi de soins personnalisés et performants, en ligne avec leurs besoins orthodontiques (redressement des dents et réhabilitation masticatoire) et esthétiques.

MLQE

Comment les Cercles des Bonnes Pratiques peuvent conduire à améliorer la Qualité et l'Innovation dans les entreprises participantes ?

Les Cercles des Bonnes Pratiques sont un forum unique d'échanges et de partages des bonnes pratiques qui fonctionnent bien et qui produisent des résultats excellents dans les organisations.

C'est un '**condensé de pratiques innovantes**' puisque ce sont les organisations qui ont obtenu les meilleurs scores aux différentes enquêtes de satisfaction Clients ou Personnel qui témoignent elles-mêmes et qui présentent leurs méthodologies.

Elles rapportent le **vécu de leur expérience et restituent la mise en place** de leurs pratiques réussies, les facteurs clés de succès, les écueils à éviter, les challenges et conseils d'implémentation.

Aujourd'hui, innover n'est plus un choix, c'est une nécessité. '**Think out of the box**' !

Ce forum permet aussi d'élargir votre horizon, de rencontrer des personnes et des pratiques innovantes qui ont cours dans d'autres secteurs et qui peuvent être parfaitement transposables dans votre organisation.

Les résultats sont mesurés grâce à des indicateurs fiables, objectifs et 'smart'.

MLQE

Comment les CBP aident-ils à améliorer le retour sur investissement ?

La base de toute organisation souhaitant se développer est de bien **connaître les motivations de ses clients, les besoins et attentes de son personnel et de ses leaders**, afin de pouvoir leur apporter des réponses ciblées, efficaces et performantes.

Les CBP offrent donc des **enquêtes particulièrement optimisées** permettant de détecter ses besoins. Leur conception, contenu et formulation des questions incluent l'expérience de tous les membres des CBP permettant une analyse optimale.

Ensuite, les CBP permettent l'accès à de nouvelles idées qui vont permettre aux entreprises d'améliorer les résultats de toute l'organisation.

Les CBP sont aussi un '**accélérateur de progrès**' car ils sont un stimulant pour innover de manière beaucoup plus efficace et performante.

Grâce aux témoignages de ceux qui ont réalisé avec succès les projets, on gagne un temps précieux en amont et on maximise le retour durable sur investissement.

MLQE *Quelle est la satisfaction des participants aux CBP ?*

La satisfaction des participants, mesurée par enquête anonyme, s'élève à **96,15%** et est en constante augmentation depuis 6 ans.

100% des participants recommandent aux entreprises de participer aux CBP, et 95% des entreprises qui ont régulièrement participé aux CBP ont augmenté la satisfaction de leurs clients, salariés, leaders, et amélioré leur impact sur la collectivité.

MLQE *Quelle innovation majeure prévoyez-vous pour 2015 ?*

Cette année, les CBP ont décidé d'innover en proposant une **participation ciblée sur les besoins des participants** qui peuvent varier en fonction de leur politique Qualité, de leur cycle d'amélioration continue et de leurs différents niveaux de maturité.

Trois niveaux d'implication sont ainsi possibles :

- La participation aux **seules enquêtes de satisfaction** on-line optimisées, de manière anonyme et sécurisée, avec restitution de leurs résultats propres.
- La participation aux **Cercles d'échanges**, donnant accès aux résultats complets comparés des participants, aux bonnes pratiques des membres des CBP et du réseau européen EFQM.
- La **restitution personnalisée des résultats** avec analyse détaillée des résultats de satisfaction selon la méthodologie retenue, identifiant des axes d'amélioration à mettre en œuvre et des leviers de satisfaction propres pour améliorer la performance.

*N'hésitez pas à contacter le MLQE et le Secrétaire Général, **Mr Roger IANIZZI** pour plus d'information et une offre personnalisée correspondant à vos besoins : 425991-4580 / roger.ianizzi@mlqe.lu*

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



INN VEVZ

POUR RESTER COMPÉTITIF

Pour rester innovant, vous devez constamment améliorer les produits et les services de votre entreprise. Que ce soit via de nouvelles technologies, de nouvelles compétences ou de nouvelles infrastructures, l'innovation est un gage de durabilité.

La Chambre des Métiers encourage l'innovation dans les PME artisanales via des actions et des mesures appropriées, elle sensibilise et conseille les entreprises qui visent l'excellence en matière d'innovation. Elle organise le Prix de l'Innovation dans l'Artisanat afin d'encourager et d'inciter les chefs d'entreprises à adopter une stratégie basée sur l'innovation pour garantir leur compétitivité au niveau national et sur les marchés étrangers. La Chambre des Métiers gère également en collaboration avec Luxinnovation GIE, le Club Innovation qui se veut un lieu de rencontre, de discussion et d'échange pour les chefs d'entreprises artisanales.

Pour un conseil ou une assistance, n'hésitez pas à nous contacter au 42 67 67 282.

TECHNOLOGIE ET INNOVATION

www.cdm.lu

Pour tous renseignements: Tél. 42 67 67 - 1

2, Circuit de la Foire Internationale

L-1347 Luxembourg-Kirchberg · B.P. 1604 · L-1016 Luxembourg

T : [+352] 42 67 67-1 · F : [+352] 42 67 87 · contact@cdm.lu



**CHAMBRE
DES MÉTIERS**
Luxembourg

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
www.espace-entreprises.lu





I. CONTACTS UTILES	107
II. MLQE - MEMBRES FONDATEURS ET ADHÉRENTS	114
III. FOURNISSEURS DE CONSEIL ET FORMATION EN QUALITÉ	119
IV. ORGANISMES ACCRÉDITÉS	128
V. ORGANISMES CERTIFIÉS	133



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

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 :

I. CONTACTS UTILES

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

www.portail-qualite.lu

L'ILNAS propose les services suivants :

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

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

Tél : (+352) 247 743 -40

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

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

Tél : (+352) 247 743 -50

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

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

Tél : (+352) 247 743 -20

- **L'accréditation, la désignation des organismes notifiés et les bonnes pratiques de laboratoires (Office Luxembourgeois d'Accréditation et de Surveillance)**
 - L'évaluation de la compétence technique des Organismes d'Évaluation de la Conformité (OEC)

- La désignation des organismes chargés d'évaluer la conformité des produits, prévue par la législation nationale transposant les dispositions législatives visant l'harmonisation au niveau de l'Union européenne
- L'organisation des audits sur base des Bonnes Pratiques de Laboratoire

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

Tél : (+352) 247 743 -60

- **La métrologie (Bureau Luxembourgeois de Métrologie)**

- La vérification CE des instruments de pesage à fonctionnement non automatique
- La vérification périodique des instruments de mesure réglementés en service dans le circuit économique
- Le contrôle des produits en préemballages

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

Tél : (+352) 33 55 07

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

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

Tél. : (+352) 24 77 43 81

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



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

L'ANEC propose les services suivants :

- **Diffusion de l'information normative**
 - Abonnement à la newsletter mensuelle dédiée à la normalisation
 - Suivi des dernières actualités normatives via les pages ILNAS & ANEC Normalisation Luxembourg (Facebook et LinkedIn)
- **Diagnostic en normalisation**
 - Évaluation de la maturité normative d'une organisation
 - Proposition de services en adéquation avec les attentes exprimées

- **Formation continue en normalisation**
 - Catalogue de formation présentant 6 modules de sensibilisation pour acquérir les notions essentielles et 3 formations plus détaillées pour approfondir la matière
 - Cours gratuits et dispensés sur simple demande
 - Certificat universitaire « *Smart ICT for Business Innovation* »
- **Veille normative ciblée**
 - Veille sur une problématique donnée
 - Présentation des résultats
- **Analyse normative du secteur des TIC**
 - Réalisation d'une veille normative sélective
 - Rédaction d'un rapport d'analyse normative
 - Création de supports de sensibilisation et de formation
- **Recherche et normalisation**
 - Information des acteurs nationaux sur les appels à propositions renvoyant vers la normalisation technique
 - Activités de recherche dans le secteur des TIC

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

Tél : (+352) 247 743 -70

Site Internet : www.portail-qualite.lu



**Centre de Veille Technologique
et Normative**

www.brevet.lu

ENTREPRENDRE AU LUXEMBOURG



de Guichet

de Guichet

www.guichet.public.lu

INNOVATION



Portail de l'innovation

www.innovation.public.lu

SANTÉ ET SÉCURITÉ

Association des Travailleurs
Désignés Luxembourg

www.atdl.lu

Inspection du travail et des mines

www.itm.lu

Association d'Assurance contre
les Accidents

www.aaa.lu

Association pour la Santé au
Travail du Secteur Financier

www.astf.lu

Association des Coordinateurs de Sécurité
et de Santé Luxembourg

www.acssl.lu

DÉVELOPPEMENT DURABLE ET RSE

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

www.indr.lu

**Institut pour le Mouvement
Sociétal**

www.imslux.lu

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

www.reddec.lu

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Cyberworld Awareness and Security Enhancement Services (CASES)

www.cases.lu

IT Service Management Forum

www.itsmf.lu

ENVIRONNEMENT

SuperDrecksKëscht fir Betriber

www.sdk.lu

**Luxembourg Institute of Science and
Technology**

www.list.lu

Emweltberodung Lëtzebuerg

www.ebl.lu

FORMATION

**Institut de Formation Sectoriel
du Bâtiment**

www.ifsb.lu

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

www.infpc.lu

**Portail de la Formation
professionnelle continue**

www.lifelong-learning.lu

ENTREPRISES LABELLISÉES PAR L'INDR « ENTREPRISE SOCIALEMENT RESPONSABLE »

ADT-CENTER S.à r.l. (Conseil - 7 - du 11.11.2013 au 11.11.2016)	CENTRE DE MEDIATION CIVILE ET COMMERCIALE A.s.b.l. (Médiation - 2 - du 29.09.2014 au 29.09.2017)
ADVANIA BANK S.A. (Finance - 68 - du 11.11.2013 au 11.11.2016)	CENTRE HOSPITALIER DE LUXEMBOURG (Hôpital - 2020 - du 23.11.2011 au 29.09.2017)
AGIR ANTICIPER DURABLEMENT (Conseil - 1 - du 16.03.2011 au 16.03.2014)	CETREL S.A. (Services - 215 - du 23.09.2010 au 18.03.2017)
ALD AUTOMOTIVE (Transport - 65 - du 16.03.2011 au 16.03.2017)	CHAMBRE DE COMMERCE DU GRAND-DUCHE DE LUXEMBOURG (Conseil - 109 - du 10.10.2014 au 10.10.2017)
ALFI (Association - 30 - du 19.09.2014 au 19.09.2017)	CK S.A. (IT - 119 - du 08.05.2012 au 08.05.2015)
ARAL LUXEMBOURG S.A. (Energie - 25 - du 25.09.2012 au 25.09.2015)	CODIPROLUX S.A. (Industrie - 13 - du 16.03.2011 au 18.03.2017)
ARCELORMITTAL LUXEMBOURG S.A. (Industrie - 5197 - du 25.09.2012 au 25.09.2015)	CO-LABOR S.C. (Insertion professionnelle - 140 - du 23.09.2010 au 23.09.2013 et du 19.09.2014 au 19.09.2017)
ALL-PACK SERVICES S.A. (Industrie - 2 - du 16.03.2011 au 18.03.2017)	COMES & CIE S.A. (Carrosserie - 45 - du 16.03.2011 au 18.03.2017)
ARGEST (Bâtiment & Ingénierie - 28 - du 23.09.2010 au 18.03.2017)	CLC (Association - 19 - du 23.11.2011 au 29.09.2017)
ABBL (Finance - 39 - du 08.05.2012 au 08.05.2015)	COSTANTINI S.A. (Construction - 412 - du 25.09.2012 au 25.09.2015)
AVIVA INVESTORS LUXEMBOURG (Finance - 40 - du 08.05.2012 au 08.05.2015)	CSD S.A. (Construction - 17 - du 08.05.2012 au 08.05.2015)
BANQUE ET CAISSE D'EPARGNE DE L'ETAT (Finance - 1811 - du 08.05.2012 au 08.05.2015)	CTG LUXEMBOURG P.S.F (IT - 157 - du 11.11.2013 au 11.11.2016)
BEBOP S.à r.l. (Conseil - 1 - du 23.09.2010 au 11.11.2016)	D. LAW (Conseil - 22 - du 18.03.2014 au 18.03.2017)
BERLITZ LANGUAGE AND BUSINESS TRAINING S.à r.l. (Services - 6 - du 11.11.2013 au 11.11.2016)	DELOITTE AUDIT (Services - 515 - du 18.03.2014 au 18.03.2017)
BGL BNP PARIBAS (Finance - 2809 - du 16.03.2011 au 18.03.2017)	DELOITTE GENERAL SERVICES (Services - 246 - du 18.03.2014 au 18.03.2017)
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES (Finance - 1084 - du 25.09.2012 au 25.09.2015)	DELOITTE S.A. (Conseil - 1100 - du 16.03.2011 au 16.03.2014)
CACEIS BANK LUXEMBOURG (Finance - 838 - du 23.09.2010 au 18.03.2017)	DELOITTE TAX & CONSULTING (Conseil - 741 - du 18.03.2014 au 18.03.2017)
CENTRE CULTUREL DE RENCONTRE ABBAYE DE NEUMUNSTER (Activités culturelles - 45 - du 23.09.2010 au 11.11.2016)	DUSSMANN GROUP LUXEMBOURG (Services - 2670 - du 23.11.2011 au 23.11.2014)

EBRC (IT - 145 - du 23.09.2010 au 11.11.2016)	NOVUS - HOME DESIGN (Construction - 5 - du 19.09.2014 au 19.09.2017)
FASTNET LUXEMBOURG (Finances - 602 - du 23.09.2010 au 23.09.2013)	OCEAL RESSOURCES HUMAINES (Intérim - 5 - du 08.05.2012 au 08.05.2015)
FIDUCIAIRE GENERALE DE LUXEMBOURG (Conseil - 22 - du 16.03.2011 au 18.03.2017)	OCEAL RESSOURCES MANAGEMENT (Recrutement - 10 - du 08.05.2012 au 08.05.2015)
FOYER S.A. (Assurance - 576 - du 25.09.2012 au 25.09.2015)	PLAN-K (Conseil - 12 - du 23.09.2010 au 11.11.2016)
GOBLET LAVANDIER & ASSOCIES (Conseil - 110 - du 23.09.2010 au 11.11.2016)	P.M.C. AGENCE TEXTILE S.à r.l. (Textile - 3 - du 23.11.2011 au 23.11.2014)
GOERES HORLOGERIE (Commerce de détail - 10 - du 23.09.2010 au 23.09.2013)	PROGROUPE GEIE (Construction - 14 - du 08.05.2012 au 08.05.2015)
HELA LUX (Commerce - 136 - du 18.03.2014 au 18.03.2017)	PROJECT (Construction - 38 - du 08.05.2012 au 08.05.2015)
HITEC LUXEMBOURG S.A. (Conseil & Industrie - 48 - du 16.03.2011 au 18.03.2017)	PRONEWTECK S.A. (Construction - 3 - du 08.05.2012 au 08.05.2015)
ING LUXEMBOURG S.A. (Finance - 761 - du 25.09.2012 au 25.09.2015)	PROPOZE S.à r.l. (Conseil - 1 - du 25.09.2012 au 25.09.2015)
KIDSCARE (Crèches - 90 - du 08.05.2012 au 08.05.2015)	RBC INVESTOR SERVICES BANK S.A. (Finance - 1615 - du 25.09.2012 au 25.09.2015)
KPMG LUXEMBOURG S.à r.l. (Conseil - 1058 - du 11.11.2013 au 11.11.2016)	REHAZENTER - CENTRE NATIONAL DE REEDUCATION FONCTIONNELLE ET DE READAPTATION (Public - 260 - du 11.11.2013 au 11.11.2016)
LAZZARA T. CONSTRUCTIONS S.à r.l. (Construction - 100 - du 29.09.2014 au 29.09.2017)	SALES-LENTZ PARTICIPATIONS S.à r.l. (Transport - 850 - du 23.09.2010 au 11.11.2016)
LEASEPLAN LUXEMBOURG S.A. (Services - 60 - du 16.03.2011 au 16.03.2017)	SIEMENS S.A. (IT - 97 - du 23.09.2010 au 11.11.2016)
LEGERE PREMIUM HOTEL LUXEMBOURG S.A. (Hôtellerie - 46 - du 23.11.2011 au 23.11.2014)	SOCIETE ELECTRIQUE DE L'OUR S.A. (Energie - 198 - du 23.11.2011 au 23.11.2014)
LIFTEUROPE S.A. (Industrie - 1 - du 16.03.2011 au 18.03.2017)	SODEXO LUXEMBOURG S.A. (Horesca - 1235 - du 23.09.2010 au 11.11.2016)
LINKLATERS (Conseil - 120 - du 23.11.2011 au 29.09.2017)	SOURCES ROSPORT S.A. (Industrie - 23 - du 16.03.2011 au 18.03.2017)
LOTERIE NATIONALE (Jeux - 40 - du 08.05.2012 au 08.05.2015)	STEFFEN HOLZBAU S.A. (Construction - 70 - du 08.05.2012 au 08.05.2015)
LUXPLAN (Construction - 68 - du 08.05.2012 au 08.05.2015)	SUPERDRECKSKESCHT (Services - 60 - du 16.03.2011 au 18.03.2017)
MEDIATION S.A. (Communication - 9 - du 23.09.2010 au 18.03.2017)	TRALUX S.à r.l. (Construction - 310 - du 25.09.2012 au 25.09.2015)
NO-NAIL BOXES S.A. (Industrie - 66 - du 16.03.2011 au 18.03.2017)	UEL (Association - 7 - du 10.10.2014 au 10.10.2017)
NOVENTUM S.à r.l. (Conseil - 2 - du 29.09.2014 au 29.09.2017)	VECTIS PSF S.A. (Finance - 14 - du 23.11.2011 au 23.11.2014)
NOVUS - RENOVATION (Construction - 30 - du 19.09.2014 au 19.09.2017)	WELLBEING AT WORK (Conseil - 1 - du 18.03.2014 au 18.03.2017)

II. MLQE

MEMBRES FONDATEURS DU MLQE



MLQE Mouvement luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence
PERFORMANCE • DURABLE

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

Agence pour le développement de l'emploi (Adem)

Agilis Engineering S.A.

AIB-Vinçotte Luxembourg A.s.b.l.

AIMS Luxembourg S.à r.l.

AINSICOM- René Dessard

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.

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)

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

Cargolux Airlines International S.A. -
Calibration Laboratory

Carlex glass Luxembourg S.A

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.

Ceratizit S.A.

CERESM S.à r.l.

CETREL S.A.

Chambre de Commerce

Chambre des Métiers du Grand-Duché de
Luxembourg

Chemolux - Mc Bride

CIPA Résidence op der Waassertrap

CK S.A.

Codiprolux S.A.

Coheliance

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.

Crèche Les p'tits bouchons

Croix-Rouge luxembourgeoise

Cruz Service S.à r.l.

CTI Systems S.A.

Curver Luxembourg S.à r.l.

Data 4 Luxembourg S.à r.l.

Delta Management Luxembourg S.A.

DENK[HOUSE] by Coplaning S.à r.l.

DHL Express (Luxembourg) S.A.

Direction de l'Aviation Civile

DKV Luxembourg S.A.

Doheem Versuergt

Dussmann Service S.à r.l.

EBRC

EGB Hornung & Associés S.à r.l.

elisabeth - Yolande A.s.b.l.

ELTH S.A.

energiegence 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

EUROFOIL Luxembourg S.A.

Eurogroup Consulting Luxembourg S.A.	IF Payroll & HR
Euro-Quality System International	IFSB- Institut de Formation Sectoriel du Bâtiment S.A.
Fallprotec S.A.	Il Cosmetics
Fast Training	Imprimerie Centrale S.A.
Fédération des Hôpitaux Luxembourgeois A.s.b.l.	INDR - Institut National pour le Développement durable et la Responsabilité sociale des entreprises
Fedil - Business Federation Luxembourg	INFPC- Institut National pour le Développement de la Formation Professionnelle Continue
Ferroknepper Buderus S.A.	ING Luxembourg
FIDUCIE CONSULT S.à r.l.	IWI International Wealth Insurer S.A.
Fondation Caritas Luxembourg	Key Job S.A.
Fondation J. P. Pescatore	KM Conseils
G4S Security Services S.A.	L.C.I. Sàrl - FLOWEY
GABBANA S.à r.l.	LA LUXEMBOURGEOISE - Société Anonyme d'Assurances S.A.
Geolux 3.14 S.A.	Laboratoire National de Santé
Global Facilities S.A.	Laboratoires d'analyses médicales Ketterthill - LLAM S.A.
Goblet Lavandier & Associés (Ingénieurs - Conseils S.A.)	LAMESCH S.A.
Goeres Horlogerie	LC Luxcontrol A.s.b.l
Goodyear S.A.	LeasePlan Luxembourg S.A.
GPLUX S.à r.l.	Legitech S.à r.l.
Groupe Sales-Lentz	Léon KREMER S.à r.l.
Hanff S.à r.l. et cie, s.e.c.s.	Les domaines de Vinsmoselle
HARDWHERE S.p.r.l. réussit'school	LIFTEUROP
HELA Lux S.A.	Lindab Buildings S.A.
Hôpital Intercommunal de Steinfort	LIST-Luxembourg Institute of Science and Technology
Hôpital Kirchberg	Lux TP S.A.
Horsch Entsorgung S.à r.l.	LuxairGroup
Hospice Civil de la Ville de Remich	LUXCONSULT S.A.
Hôtel Ibis Luxembourg Sud	Luxcontrol S.A.
Hôtel Le Royal	
Hôtel Parc Belair	
HR Services S.A.	
Hydro Aluminium Clervaux S.A.	
IEE - International Electronics and Engineering S.A.	

LuxDev - Agence luxembourgeoise pour la Coopération au Développement
Luxembourg Air Rescue A.s.b.l.
LUXFORGE S.à r.l.
Luxinnovation GIE
Luxlait Association Agricole
LuxPET AG/S.A.
Luxplan S.A.
LuxTrust S.A.
Madame Bout Carole
Madame Mari Luz Sanchez
Madame Valerie FILHO
Marc Weiler Design (MWD)
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
Ministère de l'economie- Direction générale des Classes moyennes
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.
Muselheem A.s.b.l.

No-Nail Boxes
NSPA - NATO Support Agency
Oeko-Service Luxembourg S.A. - Superdreckskescht
Oerlikon Balzers Coating Luxembourg S.à r.l.
Office de Contrôle des Matériaux et de l'Environnement
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.
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.
SAMSIK Luxembourg
Sanichauffer S.à r.l.

SD Worx S.A.	TNT Express (Luxembourg) S.A.
Secher Exploitation S.A.	Toiture du Nord S.A.
SECOLUX A.s.b.l.	Total Luxembourg S.A.
Securex Luxembourg S.A.	Tractel Secalt S.A.
Security Made in Lëtzebuerg (smile) g.i.e.	Tralux S.à r.l.
Securybat	Trans@ S.à r.l.
SEM S.A.	TrAxxion S.à r.l.
Service de Santé au Travail Multisectoriel - STM	Tricentenaire A.s.b.l
SERVIOR - Etablissement Public C.F.S.P.A.	Tycon S.A. Luxembourg
SES-ASTRA S.A.	Université du Luxembourg - Faculté de Droit, d'Economie et de Finance
Shell Luxembourgeoise S.à r.l.	UP trace
Siemens S.A. Luxembourg	Vanbreda & Lang S.A.
Skytation S.à r.l.	Viking S.A.
SM Concept paysage	Vitalux Bradtke S.à r.l.
Société Générale Securities Services - SGSS	Zithaklinik
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.	
Sodexo Luxembourg S.A	
Sources Rosport S.A.	
SQS - Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management	
StandardsAlive	
STATEC	
Stëftung Hëllef Doheem	
Streff S.à r.l.	
Syrdall Heem A.s.b.l.	
Tarkett GDL S.A.	
ThyssenKrupp Ascenseurs Luxembourg S.à r.l.	
TNS ILReS	

III. 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

E-mail : josiane.eippers@adt-center.lu ;

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

AIB-Vincotte Luxembourg

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

E-mail : 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.

Anticip Consult S.à r.l.

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

E-mail : info@anticipconsult.eu

Activités : Conseil en organisation d'entreprises. Mise en place de systèmes de management environnementale, Santé Sécurité au Travail,

Rationalisation et intégration de systèmes de management. Marquage CE, veille réglementaire. Formations théoriques et pratiques dans ces domaines. Audits de conformité et d'efficacité, analyse des risques. Préparation à la certification.

ATHENA Conseil Lux S.A.

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

E-mail : contact@athenaconseillux.com

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

Ceresm S.à.r.l.

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

E-mail : hqsa@ceresm.lu

Activités : Conseil en hygiène, qualité et sécurité alimentaires.

Coheliance

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

E-mail : yves.back@coheliance.com

Activités : Yves Back - fondateur de Coheliance est: Senior Consultant / Coach & Trainer Coach Professionnel CTI - Membre de l'ICF Certifié Coach PCM « Process Communication ».

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 : Seminaire „Kundenbegeisterung im Handwerk“. Am Praxisbeispiel COPLANING Junglinster, dem Gewinner des luxemburgischen Qualitätspreises 2009, Gewinner des europäischen Qualitätspreises für herausragende Kundenbegeisterung (EFQM *) in 2011 und bestem Arbeitgeber Luxemburgs 2013 (Great Place to Work *) wird authentisch und praxisnah in speziellen Seminaren für Unternehmer, Verkäufer und Monteure gezeigt, wie Handwerksunternehmen 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

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

Activités : Alignement stratégique, refonte et optimisation d'organisations, analyse d'impact, gestion de la qualité (support certification, bilan maturité, bonnes pratiques, amélioration continue),

HARDWHERE S.p.r.l. réussit'school

Web : <http://www.reussitschool.be/fr/>

E-mail : brigitte.raymond@reussitschool.be

Activités : Soutien scolaire primaire, secondaire, supérieur. Formations adultes.

HR Services S.A

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

E-mail : habiba.bouzlemt@hrservices.lu

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

KM Conseils

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

E-mail : [pberrou@kmconseils.com](mailto:pherrou@kmconseils.com)

Activités : Conseils en Knowledge Management. KM Conseils aide les entreprises à partager efficacement leur savoir faire, à mieux collaborer et à capturer leurs retours d'expérience

(Solutions Microsoft Office 365 et SharePoint).
 Concerne les entreprises d'ingénierie et de gestion de projet, l'industrie, les cabinets d'avocats, les sociétés certifiées ISO 9001 souhaitant intégrer les nouvelles exigences ISO en Knowledge Management.

Philippe HERROU a mis en place des processus de partage de savoir faire et de travail collaboratif au sein du premier groupe mondial d'ingénierie pétrolière (TECHNIP), en tant que Directeur Qualité du groupe Technip

Luxcontrol S.A.

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

E-mail : 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.

Luxinnovation GIE

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

E-mail : arnaud.duban@luxinnovation.lu

Activités : Luxinnovation propose une gamme de services personnalisés pour répondre aux besoins de ses clients (les entreprises, les start-up innovantes, les chercheurs des organismes de recherche publics) : Conseil pour la recherche de financements nationaux et européens, Soutien aux start-up innovantes, Management de l'innovation, design et créativité, Transfert de technologies et recherche de partenaires, Propriété intellectuelle et valorisation des résultats de la recherche, Luxembourg Cluster Initiative, Promotion de l'innovation et de la recherche.

Methods S.A.

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

E-Mail : info@methods.lu

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

MindForest S.A.

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

E-mail : info@mindforest.com

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

Our methods are based on in-depth knowledge and many years of experience, which has allowed us to channel this expertise in two complementary services:

MindForest Advisory and MindForest Academy, while working together with our international network of specialists of the MindForest Alliance.

OpEx Management S.à.r.l.

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

E-mail : contact@opex-management.com

Activités : 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

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

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.

Sem S.A.

E-mail : 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
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).

SM Concept Paysage

Web : <http://www.smconceptpaysage.lu>
E-mail : info@smconceptpaysage.lu
Activités : Entrepreneur concepteur paysagiste et mise en place de SMQ chez les professionnels en vue de la certification ISO 9001. Responsable qualité, auditeur interne assurant la création et/ou le suivi d'un système sur mesure, adapté à chaque activité.

StandardsAlive*

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

TrAxxion S.à r.l.

Web : <http://www.traxxion.eu>
E-mail : sklang@traxxion.eu
Activités : Consultation et Formation.

Active Learning

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

E-mail : 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.

ADT-Center S.à r.l.

Web : <http://www.adt-center.lu>
www.facebook.com/ADTCenter.lu

E-mail : josiane.eippers@adt-center.lu ;
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.

AFI Luxembourg

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

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

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

AIB-Vincotte Luxembourg

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

E-mail : info@aib-vincotte.lu

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

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

ATHENA Conseil Lux S.A.

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

E-mail : contact@athenaconseillux.com

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

Centre de formation G4S General Services

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

E-mail : training@lu.g4s.com

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

Cours@Home Luxembourg

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

E-mail : jk@coursathome.lu

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

DENK[HOUSE] by COPLANING S.à r.l.

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

E-mail : leinen.armin@denkhouse.com

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

Fast Training

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

E-mail : 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.boulezmt@hrservices.lu

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

Institut de Formation Sectoriel du Bâtiment S.A.

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

E-mail : contact@ifsb.lu

Activités : Formations pour les chefs de chantier ainsi que dans les domaines de la construction à savoir : Techniques dans la construction durable, sécurité, management, conduite des engins de chantier.

Institut national pour le développement de la formation professionnelle continue

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

<http://www.lifelong-learning.lu>

E-mail : infpc@infpc.lu

Activités : 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. Mission de veille et de développement à travers l'Observatoire de la formation.

Key Job S.A.

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

E-mail : christelle.andres@keyjob.lu

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

Luxcontrol Académie

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

E-mail : 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

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.

Oeko-Service Luxembourg S.A. Superdreckskescht

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

E-mail : training@sdk.lu

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

Prévention Sécurité Santé

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

E-mail : 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

PwC's Academy

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

E-mail : pwcacademy@lu.pwc.com

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

SD WORX S.A.

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

E-mail : infolux@sdworx.com

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

SECURYPAT

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

E-mail : info@securypat.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

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

TrAxxion S.à r.l.

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

E-mail : sklang@traxxion.eu

Activités : Consultation et Formation.

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

Web : <http://www.fr.uni.lu/>

E-mail : eric.gary@uni.lu

Activités : Formation supérieure - Recherche.





IV. ORGANISMES ACCRÉDITÉS

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

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

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

Administration des Services Vétérinaires

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

E-mail : info@asv.public.lu

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

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

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

E-mail : info@aib-vincotte.lu

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

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

Bureau Technique Luxembourgeois (BTL)

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

E-mail : info@btl.lu

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

Canalyse S.A.

Web : www.canalyse.com/

E-mail : 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

E-mail : 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

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

Contrôle des Aires de jeux, des Machines.

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

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

Secolux A.s.b.l.

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

E-mail : mail@secolux.lu

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

de l'Environnement pour les réceptions d'établissements.

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

SNCT - Société Nationale de Contrôle Technique S.A.

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

E-mail : info@snct.lu

Activités : Inspection technique des véhicules routiers.

Socotec A.s.b.l.

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

E-mail : asbl@socotec.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

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

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

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

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

LC Luxcontrol A.s.b.l.

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.

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).

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

Web : www.escem.com

E-mail : info@escem.com

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

LQMS Luxembourg S.à r.l.

Web : www.lqms.eu/

E-mail : info@lqms.eu

Activités : We do provide management system certifications according to international

standards. (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 and CE product certification according to UE 305/2011).

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

Web : www.snch.lu

E-mail : info@snch.lu

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



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.

AIB-Vinçotte Luxembourg A.s.b.l.

C-Inspect A.s.b.l.

Creos Luxembourg

Eurofoil Innovation Center

Institut Viti-Vinicole

Laboratoire d'analyse de l'eau du SEBES

Laboratoire d'essais de l'ILNAS

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

Laboratoire National de Santé - Service d'Analyses Radiologiques

Laboratoire National de Santé - Service de Surveillance Alimentaire

Landewyck Tobacco S.A.

LC Luxcontrol A.s.b.l.

Luxembourg Institute of Science and Technology Plateforme d'Essais Mécaniques et Vieillissements Accrélérés

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

Centre Hospitalier du Nord - Laboratoire

Hôpital Kirchberg - Laboratoire Clinique

Laboratoire de la ZithaKlinik

Laboratoire de procréation médicalement assistée

Laboratoire de Spermiologie de la Clinique Dr. E. Bohler

Laboratoire National de Santé - Service de Cytologie

Laboratoires Réunis

Laboratoires d'analyses médicales Ketterthill

V. ORGANISMES CERTIFIÉS

La certification est une attestation de la conformité d'un produit, d'un processus, d'un système ou d'une personne par rapport à un standard ou à une norme.

LA NORME ISO 9001

La certification selon ISO 9001 atteste qu'une entreprise a mis en place un **Système de Management de la Qualité (SMQ)** basé sur l'**approche processus** et l'**amélioration continue du système**. Ce SMQ vise à garantir l'aptitude de l'entreprise à fournir un produit ou un service conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires. **Derrière évolution de la norme : 2008.**

3P AUTOMATION S.A.

AB SERVICES

ABSC S.A

Accumalux S.A

Acior Luxembourg S.à r.l.

Acsona S.A.

Agence Luxembourgeoise Antidopage (ALAD)

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

ALPHATRADE S.A.

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.

APZ Felix Zenner S.A.

ARHS DEVELOPMENTS S.A.

ArcelorMittal Belval & Differdange S.A.

ArcelorMittal Bissen &Bettembourg S.A.

ArcelorMittal Centre Logistique Européen

ArcelorMittal Dudelange

ArcelorMittal Dommeldange S.à r.l.

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

Avery Dennison Luxembourg S.à r.l.

BALLINIPITT - Architectes Urbanistes

Beil S.à r.l.	Ceodeux S.A. Brand Name PURETEC
B.E.S.T. Ingénieurs-Conseils	Ceodeux S.A. Brand Name SELFA
BONG Security Solutions S.A.	Cerazitit Luxembourg S.A.
Brink's Security Luxembourg	CFL - Chemins de fer luxembourgeois
Bureau Moderne S.A.	CFL Centre de Formation
Bureau TMEX S.A.	CFL TECHNICS
C. KARP-KNEIP Constructions S.A.	CH International Luxembourg
C.A.E. Aviation S.à r.l.	Chambre de Commerce Italienne à Luxembourg (Camera di Commercio Italo-Lussemburghese A.s.b.l.)
Cabinet d'Orthodontie Dr. BECKER & Associés	Chambre de Commerce Luxembourg - Espace Entreprises
Calumite S.A.	Chambre de Commerce-Luxembourg School for Commerce
Camille (une entité de Compass Group Luxembourg)	Chambre de Commerce- Business Support
Carrelages Willy Putz S.A.	Chaux de Contern S.A.
Carrosserie Comes & Cie S.A.	Chemolux - Mc Bride
Casino 2000	CIPA Résidence op der Waassertrap
Catalyst Recovery Europe S.A.	Circuit Foil Luxembourg
Caves Bernard-Massard S.A.	Clearstream Services
CBL S.A.	CLEMES Jim S.A.
CDCL S.A.	CMIL Gestion SA-Hotels Novotel et Sofitel
Cedef S.A.	CobelGuard Security
CELLON S.A.	Codiprolox S.A.
Centre National P.E.T.	COMCO MCS S.A.
Centre de Formation pour Conducteurs S.A.	Cometal
Centre de Recherche Public Henri Tudor	Commissariat aux affaires maritimes
Centre de Transfusion Sanguine de la Croix-Rouge Luxembourgeoise	Compagnie Luxembourgeoise d'Entreprises S.A. (C.L.E.)
Centroplast Europe S.A.	Comptoir anti-feu
Ceodeux Extinguisher Valves Technology S.A.	Container Logistics Bettembourg
Ceodeux S.A. Brand Name CRYOTEC	Corex Luxembourg S.A.
Ceodeux S.A. Brand Name INDUCTEC	
Ceodeux S.A. Brand Name MEDITEC	

COSTANTINI S.A.
 CTeam
 CTG Luxembourg PSF S.A.
 CTI Systems S.A.
 Culinaris
 Curver Luxembourg S.à r.l.
 Dalkia S.A.
 Delek Luxembourg S.à r.l.
 DHL Express (Luxembourg) S.A.
 DHL Global Forwarding (Luxembourg) S.A.
 Dokumenta S.A.
 Dometic S.à.r.l.
 DONECK EUROFLEX S.A.
 DSD
 Duclair-Luxembourg Air Ambulance S.A.
 Dussmann Service S.à r.l.
 EBRC
 Elsen Logistics S.à r.l.
 Elth S.A.
 EPURAMAT S.A.
 Etoile Garage S.à r.l.
 EUREST LUXEMBOURG S.A.
 Eurofoil Luxembourg S.A.
 European Data Hub
 Europe Commerce Refractory S.à r.l.
 Europe Commerce S.A.
 Euroscript Luxembourg S.à r.l.
 ETF-Eurovia Travaux Ferroviaires Luxembourg S.A.
 Express Services S.à r.l.
 EXMAR OFFSHORE SERVICES S.A.

Faculté de Droit, d'Economie et de Finance de l'Université du Luxembourg
 Fallprotec S.A.
 Flash Europe International S.A.
 Fondation Caritas Luxembourg
 Fondation J. P. Pescatore
 Fugro Eco Consult S.à.r.l.
 G4S Security Solutions S.A.
 G4S Technologies S.à r.l.
 GABBANA S.à r.l.
 Garage Chlecq S.à r.l.
 Garage de l'Est S.A.
 Geofor Constructions S.A.
 Geolux S.A.
 GNT Lux SA
 Goodyear S.A.
 Gradel Services S.A.
 GROSBUSCH Marcel & Fils
 GUARDIAN LUXGUARD I S.A.
 HANFF s.à r.l. et cie, s.e.c.s.
 H&H S.A. Bureau de Géomètres-Experts
 HITEC Luxembourg S.A.
 Hochtief Luxembourg S.A.
 Hôpital Kirchberg - Laboratoire clinique
 Horsch Entsorgung S.à r.l.
 Hospilux S.A.
 Hôtel Ibis Luxembourg Sud
 Hôtel Parc Belair S.à r.l.
 Husky Injection Molding Systems S.A.
 Hydro Aluminium Clervaux

IBBL-Integrated BioBank of Luxembourg	Luxcontrol S.A.
IBS-International Business Services	LuxDev - Agence luxembourgeoise pour la Coopération au Développement
IEE-International Electronics & Engineering S.A.	Luxembourg Air Rescue A.s.b.l.
IF Payroll & HR	Luxembourg Institute of Health
ILNAS	Luxlift S.à r.l.
Imprimerie Centrale S.A.	Lux-Maintenance S.à r.l.
InCA Ingénieurs Conseils Associés S.à r.l.	Luxmetalsistem S.A.
infeurope S.A.	LuxPET AG/S.A.
Innoclean et INNO'services	Lyreco Luxembourg S.A.
In-Situ S.A.	Marc Decker S.à r.l.
Iraco S.A.	Mercedes-Benz Luxembourg S.A.
JIGAM CONSULTING & TRAINING	Mersch & Schmitz S.à r.l.
John Zink International Luxembourg S.à r.l.	Metalica S.A.
JOST MANAGEMENT S.A.	Metalica Home S.à r.l.
Karp-Kneip Logistics S.A.	Met-Lux S.A.
Karp-Kneip Matériaux S.A.	Ministère de l'Economie
Karp-Kneip Constructions S.A.	Ministère de l'Economie - Direction générale des Classes moyennes
Katcon Global S.A.	Ministère de l'Economie, Direction Générale PME et Entrepreneuriat
Klein Lux S.A.	Mondo Luxembourg S.A.
Kuehne + Nagel S.à r.l.	Moog Luxembourg S.à r.l.
Labgroup (Lab Luxembourg S.A.)	Morganite Luxembourg S.A.
LAMESCH S.A.	Motorway Luxembourg S.A.
L.C.I. Sàrl - FLOWEY	Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence A.s.b.l.
LeasePlan Luxembourg S.A.	Muller & Wegener S.à r.l.
Les Domaines de Vinsmoselle	Nato Support Agency (NSPA)
Lindab Buildings S.A.	Netto-Recycling S.A.
LORANG S.A.	Nettoservices S.A.
Lux TP S.A.	
Luxair Tours S.A.	
Luxconsult S.A.	

New2DM S.A.	Secher Exploitation S.A.
Nizi International S.A.	Service de Santé au Travail Multisectoriel - STM
No Nail Boxes	Service des Autorisations d'établissement
Novelia (une entité de Compass Group Luxembourg)	Servitia S.A.
Numen Europe S.A.	SES Astra S.A.
Oerlikon Balzers Coating Luxembourg S.à r.l.	SGL Ingénierie Luxembourg S.A.
ONET Luxembourg S.à r.l.	Shell Luxembourgeoise S.à r.l.
Panalpina Luxembourg S.A.	Siemens S.A. Luxembourg
Paul Wagner et Fils S.A.	Simaform S.A.
Paul Wurth S.A.	Simon-Christiansen & Associés
Perrard S.A.	SNCH-Société Nationale de Certification et d'Homologation S.à r.l.
Phoenix Contact S.à r.l.	Société Nationale des Chemins de Fer Luxembourgeois, Service Trains et Matériel
Polaris Architects S.à r.l.	Socotec Luxembourg S.à r.l.
POLYGONE S.à r.l.	Sodexo Luxembourg S.A.
Prefalux S.A.	Sogecore S.A.
Presta-Gaz S.A.	Sogel S.A.
PROgroup GEIE	Sogel Technique S.A.
PROPHAC S.à r.l.	Sogeti Luxembourg / PSF S.A.
Randstad Luxembourg	SOLARtec S.à r.l.
Rectilux S.à r.l.	SolEtude S.à r.l.
Renault Retail group Luxembourg	Soludec Development S.à r.l.
Résidence op der Waassertrap	Soludec S.A.
Rotarex S.A.	Solufer S.A.
Rotomade S.A.	Sources Rosport S.A.
S+B Inbau S.à r.l.	SQS - Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management
SAB S.à r.l.	Stéftung Hëllef Doheem - Secher Doheem
Saturne Technology S.à r.l.	Steria PSF Luxembourg S.A.
Schindler S.à r.l.	Stoll Trucks S.à r.l.
Schroeder & Associés S.A.	

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***

ABSC S.A.	Cometal
Alcuilux Desox S.A.	COMCO MCS S.A.
Actor Augias	Container Logistics Bettembourg
AllPack Services	COSTANTINI S.A.
Ampacet Europe S.A.	Cteam
AperamStainless Services & Solutions Luxembourg S.A.	Culinaris
ArcelorMittal Belval & Differdange	Curver Luxembourg S.à r.l.
ArcelorMittal Bettembourg S.A. - Wire Drawing	Delek Luxembourg S.à r.l.
ArcelorMittal Bissen & Bettembourg S.A.	DELPHI Luxembourg
ArcelorMittal Dudelange	DHL Express (Luxembourg) S.A.
ArcelorMittal Rodange & Schifflange	DHL Global Forwarding (Luxembourg) S.A.
Artelis S.A.	Dometic S.à r.l.
BONG Security Solutions	DONEK EUROFLEX S.A.
CACEIS Bank Luxembourg	EBRC
Cargolux Airlines International SA- Calibration Laboratory	Elth S.A.
Catalyst Recovery Europe S.A.	Entreprise de Montage Jacques STREFF S.à r.l.
CBL S.A.	ETF-Eurovia Travaux Ferroviaires Luxembourg S.A.
CDCL S.A.	Eurofoil Luxembourg S.A.
Ceratizit S.A.	European Data Hub
Chemolux - Mc Bride	Express Services S.A.
Cimalux S.A.	Faurecia AST Luxembourg S.A.
CIRCUIT FOIL LUXEMBOURG S.À R.L.	Geofor Constructions S.A.
CODIPROLUX	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 Constructions S.A.

Karp-Kneip Logistics S.A.

Karp-Kneip Matériaux S.A.

Klein Lux S.A.

Kuehne + Nagel S.à r.l.

L.C.I. S.à.r.l.- FLOWEY

LC Luxcontrol A.s.b.l.

LIFTEUROP

Luxcontrol S.A.

Lyreco S.A.

Mercedes-Benz Luxembourg S.A.

NSPA - NATO Support Agency

Netto-Recycling S.A.

Nettoservices S.A.

NO-NAIL BOXES

EUROFOIL Luxembourg S.A

Oeko-Service Luxembourg S.A.

ONET Luxembourg S.à r.l.

Panalpina Luxembourg S.A.

Parc Belair

Paul Wurth S.A.

Raval Europe S.A.

Recyma S.A.

Saint-Gobain Abrasives S.A.

Shell Luxembourggeoise S.à r.l.

Sodexo Luxembourg S.A.

Sogel Technique S.A.

Soludec Development S.à r.l.

Soludec S.A.

Solufer

Sources Rosport S.A.

SQS - Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management

Streff S.à r.l.- Centre d'archivage

Tarkett GDL S.A.

Tavola S.A.

Technofibres S.A

Textilcord Steinfort S.A.

ThyssenKrupp Ascenseurs Luxembourg S.à r.l.

TMH S.A.

TMS S.A.

TNT Express (Luxembourg) S.A.

Tralux S.à r.l.

TSM Conduites S.A.

Twinerg S.A.

Tycon S.A.

UBS (Luxembourg) S.A.

VEOLIA LUXEMBOURG S.A.

Vereal S.A.

Wallerich Lux

WSA S.à r.l.

LA SPÉCIFICATION OHSAS 18001

La spécification OHSAS 18001 permet d'évaluer et de certifier le **système de management de la santé et de la sécurité au travail**.

3P-Automation S.A.

AB SERVICES

ABSC S.A.

Adecco Luxembourg-Siège social

Aperam Stainless Services & Solutions 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

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

Culinaris

Curver Luxembourg S.à r.l.

Delek Luxembourg S.à r.l.

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

DONECK EUROFLEX S.A.

ETF-Eurovia Travaux Ferroviaires Luxembourg S.A.

Eurofoil 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.

John Zink International

Karp-Kneip Constructions S.A.

Karp-Kneip Logistics S.A.

Karp-Kneip Matériaux S.A.

Klein Lux S.A.

Lamesch Exploitation 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.

Textilcord Steinfort S.A.

TNT Express (Luxembourg) S.A.

Tomorrow's Technologies S.A.

Tralux S.à r.l.

TSM Conduites S.A.

Twining -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.

Centroplast Europe 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

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 Bissen & Bettembourg S.A.

ArcelorMittal Dudelange

ArcelorMittal Rodange & Schiffange

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/CEI 20000

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

Clearstream Services

EBRC

LA NORME ISO 27001

La norme ISO 27001 fournit les exigences pour la mise en place de systèmes de management de la sécurité de l'information.

Cabinet d'Orthodontie Dr. BECKER & Associés

EBRC

EUROSCRIPT INTERNATIONAL S.A.

European Data Hub

IFOnline S.A.

Labgroup (Lab Luxembourg S.A.)

Loterie Nationale

Numen Europe S.A.

LA NORME ISO 29990

La certification ISO 29990 est une référence commune internationale permettant aux organismes de formation de se différencier sur un secteur fortement concurrentiel. Elle est un gage de qualité, reposant sur un référentiel rigoureux

CFL Centre de Formation

Liste des annonceurs :

AIB-Vinçotte Luxembourg	32
AINSICOM - René Dessard	44
Association d'assurance accident (AAA)	12
AXA Assurances Luxembourg	71
Chambre de Commerce	104
Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg	103
Crèche Les p'tits Bouchons	145
DHL Express (Luxembourg) S.A.	87
ESCEM A.s.b.l.	4 ^{ème} page de cov.
Fédération des Hôpitaux Luxembourgeois A.s.b.l.	50
Arnold Kontz S.A.	4

INDR - Institut National pour le Développement durable et la Responsabilité sociale des entreprises	106
LIST-Luxembourg Institute of Science and Technology	22
LUXCONTROL S.A.	62
LUXINNOVATION	52
Muller & Wegener S.à r.l.	69
POST Luxembourg	14
Sales-Lentz Autocars	5
Société Nationale de Certification et d'Homologation S.à r.l. (SNCH)	2 ^{ème} page de cov.
Société Générale Bank & Trust	40
StandardsAlive*	56
Tralux S.à r.l.	34

ÉDITION 2015

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

e-mail : info@mlqe.lu · www.mlqe.lu

Tirage : 2.000 exemplaires.

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



**Ouverture
en semaine:**
05h00 - 22h00



**Garderie
samedi:**
7h00 - 19h00

Foyer
les p'tits
bouchons



**Foyer
de jour:**
4 - 12 ans



Tél: 26 55 02 98-21

3, rue des artisans
L-3895 Foetz
contact@lesptitsbouchons.lu
www.lesptitsbouchons.lu







VOUS DÉSIREZ DEVENIR MEMBRE DU MLQE ?

Contactez Roger Ianizzi au
tél.: 425991-4580 ou par mail : roger.ianizzi@mlqe.lu



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

QUALITY
MEMBER

ESCEM

Organisme de certification

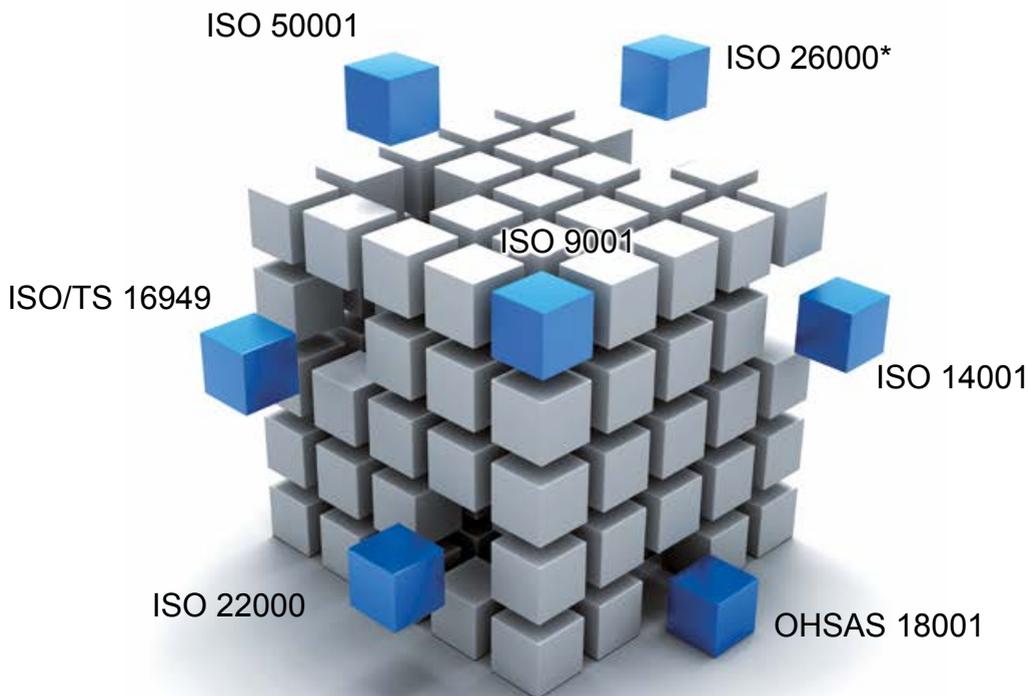
Qualité

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