

GUIDE LUXEMBOURGEOIS POUR LA QUALITÉ ET L'EXCELLENCE

2017



OBJECTIF EXCELLENCE
VERS UN NOUVEAU PARADIGME ?



Homologation

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



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



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

• 2007/46/EC
Motor vehicles

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

• 167/2013/EU
Agricultural and
forestry tractors

CE 0499 Certification

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

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



• 89/686/EC
Personal
protective equipment

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

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

• 2007/23/CE
Pyrotechnical articles
for vehicles

Maritime Certification

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



• Convention for Safe Containers (CSC) 1972



• International Maritime Dangerous Goods
Code (IMDG) and ADR



• EN ISO 3874 Freight Containers
Handling and securing



SOMMAIRE

Editorial de M. Etienne Schneider - Vice-Premier ministre, Ministre de l'Économie	4
Mot de M. Roger Ianizzi - Secrétaire général du MLQE	6
1 L'EXCELLENCE C'EST QUOI ?	11
L'excellence en action	13
Objectif Excellence : Vers un nouveau paradigme ?	19
2 COMMENT TENDRE VERS L'EXCELLENCE	25
Comment entretenir son jardin d'entreprise pour récolter les lauriers du succès ?	27
Embarquez vers l'Excellence !	35
Pas d'agilité opérationnelle sans agilité stratégique	43
Exzellenzmodell oder Qualitätsmanagement ? Erfahrungen aus der Gesundheitsdienstleistung	49
Les actifs immatériels et la RSE au coeur de la stratégie d'entreprise	57
3 LES ACTEURS DE L'EXCELLENCE AU LUXEMBOURG	67
Un virage historique s'amorce pour une troisième révolution à la luxembourgeoise	69
La stratégie nationale VISION ZERO et la boîte à outils de l'AAA pour promouvoir la sécurité et la santé au travail en entreprise	75
RSE et excellence	83
4 QUEL AVENIR POUR L'EXCELLENCE?	89
Travail 4.0 opportunité ou menace ?	91
Excellence Opérationnelle : Le spleen du Master Black Belt ?	101
5 LES EVENEMENTS DU MLQE	103
Retour sur les événements du MLQE	105
Présentation du lauréat et des mentions 2016	107
Interview Thyssenkrupp	114
Interview de ONET Cleaning and Services	116
Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence - Appel à candidature	118
Historique des Lauréats	119
6 ANNUAIRE	123
I. Contacts utiles	125
II. INDR - Entreprises labellisées ESR	130
III. Entreprises labellisées par l'AAA	135
IV. MLQE - Membres fondateurs et adhérents	136
V. Fournisseurs de conseil et formation en qualité	141
VI. Organismes accrédités	146
VII. Organismes certifiés	152

EDITORIAL DE M. ETIENNE SCHNEIDER



Vice-Premier ministre
Ministre de l'Économie

La recherche de l'excellence est un défi permanent.

Le philosophe Aristote a dit : « *L'excellence est un art que l'on n'atteint que par l'exercice constant. Nous sommes ce que nous faisons de manière répétée. L'excellence n'est donc pas une action mais une habitude.* » Cela rejoint l'idée que le talent n'est pas inné mais qu'il s'apprend, que l'Excellence se travaille !

Comme le MLQE a pu le constater à maintes reprises lors de l'évaluation des candidats au Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence, la notion d'excellence ne prend son sens que lorsqu'elle devient une philosophie, un mode de fonctionnement pour l'ensemble des acteurs d'une entreprise. Mais qu'est-ce que l'Excellence, est-elle sans limite ? Comment tendre vers celle-ci de manière continue ? Voilà des questions auxquelles le MLQE tente de répondre avec son Guide Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence 2017.

Dans l'environnement économique actuel, une entreprise ne peut se démarquer et tendre vers l'excellence qu'en alliant différents concepts tels que l'innovation, la maîtrise et la prise de risque, l'agilité, le bien-être au travail et le développement durable.

Cet engagement peut être réalisé via différentes voies et outils mais pour l'essentiel, tendre vers l'excellence assure la pérennité des d'entreprises de tous types.

Toujours dans un objectif d'Excellence, le ministère de l'Économie a initié en collaboration avec la Chambre de Commerce et IMS Luxembourg, l'étude stratégique de « Troisième Révolution industrielle ». Cette étude, reposant sur une approche participative, a pour vocation de rendre le modèle économique existant plus durable et interconnecté en s'appuyant sur la convergence - au sein d'un réseau intelligent - des opportunités liées à la numérisation, à la transition énergétique et aux mobilités alternatives. L'étude propose des actions et outils concrets, y inclus une panoplie de mesures stratégiques et de projets permettant de préparer le pays, sa société et son économie à la « Troisième révolution industrielle » basée sur la transition vers de nouveaux modèles de production et de consommation permettant le passage vers une croissance durable qui contribue à une meilleure qualité de vie, pour le bien des générations futures.

Depuis maintenant plus de 15 ans, le MLQE est au service de la qualité et de l'excellence et met à disposition des entreprises du Luxembourg une plateforme d'information et d'échanges. En outre, le Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence récompense chaque année les entreprises pour leur excellence en matière de qualité au Luxembourg.

J'invite les entreprises à utiliser ce réseau d'échange proposé par le MLQE et à y participer activement.

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 l'excellence devienne un standard 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

« On ne devient pas champion dans un gymnase. On devient champion grâce à ce qu'on ressent ; un désir, un rêve, une vision. On doit avoir du talent et de la technique. Mais le talent doit être plus fort que la technique. »

(Mohammed Ali, né le 17 janvier 1942 à Louisville, au Kentucky, et mort le 3 juin 2016 à Scottsdale, en Arizona, est un boxeur américain évoluant en catégorie poids lourds)

Désir, rêve, vision, avoir du talent encore plus que de la technique pour devenir un champion ! Voilà ce que nous suggère Mohammed Ali, un des plus grands boxeurs de tous les temps. Et si l'on se fixait l'Excellence comme objectif, serait-ce là un privilège réservé aux seuls champions ? Des champions de quoi ?

Les systèmes de management de la qualité, tels que nous les connaissons de nos jours, se sont principalement développés au courant du 20ème siècle. Si au départ le but était d'assurer la qualité du produit, ils servent aujourd'hui avant tout à maîtriser les processus d'une organisation et ainsi garantir l'amélioration continue des résultats et performances de celle-ci. La mise en œuvre des systèmes de management de la qualité dépasse donc la notion de contrôle et d'assurance qualité du produit pour tendre vers une satisfaction croissante du client.

Les normes traditionnelles nous ont permis de décrire les systèmes de management de la qualité, comme ISO 9000 qui est orienté vers la satisfaction des clients et la conformité des produits et services. Néanmoins, d'autres notions, comme la santé et sécurité au travail, les impacts sur l'environnement, le développement durable, les obligations d'hygiène, font l'objet de standards séparés.

Tendre vers l'Excellence, c'est aussi tenir compte de tous ces facteurs. Les organisations d'aujourd'hui doivent s'adapter et évoluer rapidement, elles doivent être agiles et flexibles. C'est de là que l'objectif devient l'atteinte de l'Excellence.

Dans cet ouvrage, nous avons donné la parole à tous ces champions et toutes ces championnes qui grâce à leur talent amènent les entreprises vers cet objectif. Ce voyage va passer par les chemins vers l'Excellence, il vous fera rencontrer les acteurs de l'Excellence au Luxembourg pour terminer sur une vue vers l'avenir pour l'Excellence.

Objectif Excellence, c'est aussi un aperçu des événements du MLQE, avec surtout les interviews de ONET, Mention « Sur la voie de l'Excellence », et ThyssenKrupp Luxembourg, lauréat du Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence 2016, ainsi que l'historique des lauréats du Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence depuis sa création en 2004.

Sans oublier l'annuaire du MLQE, mis à jour et complété.

J'espère que cette édition 2017 connaîtra le succès qu'il mérite et qu'il trouvera sa place dans chaque bibliothèque « qualité ».

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

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

« Objectif Excellence, vers un nouveau paradigme ? » Je vous invite à la découverte du Guide Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence 2017.

Roger IANIZZI

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

Remerciements :

Le MLQE tient tout particulièrement à remercier tous ceux qui ont contribué au succès de cette édition du Guide, les sponsors, partenaires, annonceurs, les lauréats du Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence 2016, ainsi que le comité de rédaction et les rédacteurs du présent Guide.

Liste des annonceurs :

ALD Automotive	122	INDR	82
Autopolis	113	Luxinnovation	12
AXA	10	Muller & Wegener	140
Bamolux	26	Patricia Esnault	34
BIL	34	Post	134
BUROtrend	26	Salaisons Meyer	90
CBL	23	SNCH	2 ^{ème} p. de couv.
Chambre des Métiers	9	SteffenTraiteur	100
Chambre de Commerce	124	SuperDrecksKëscht	66
Coplaning	43	Thyssenkrupp	104
Crèche les p'tits bouchons	161	TRALUX	24
ESCEM	4 ^{ème} p. de couv.	Vinçotte	3 ^{ème} p. de couv.
FHL	48	Vision Zéro (AAA)	74

GLQE ÉDITION 2017

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

7, rue Alcide de Gasperi
L-2981 Luxembourg

Tél. : (+352) 26 65 48 - 75/ 76

Fax : (+352) 26 50 02 12

e-mail : info@mlqe.lu · www.mlqe.lu

Coordination : Roger Ianizzi, Aurélie Onraet

Impression : Weprint

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.

CONSTRUIRE L'AVENIR DE L'ARTISANAT ?

La Chambre des Métiers encourage le développement durable.



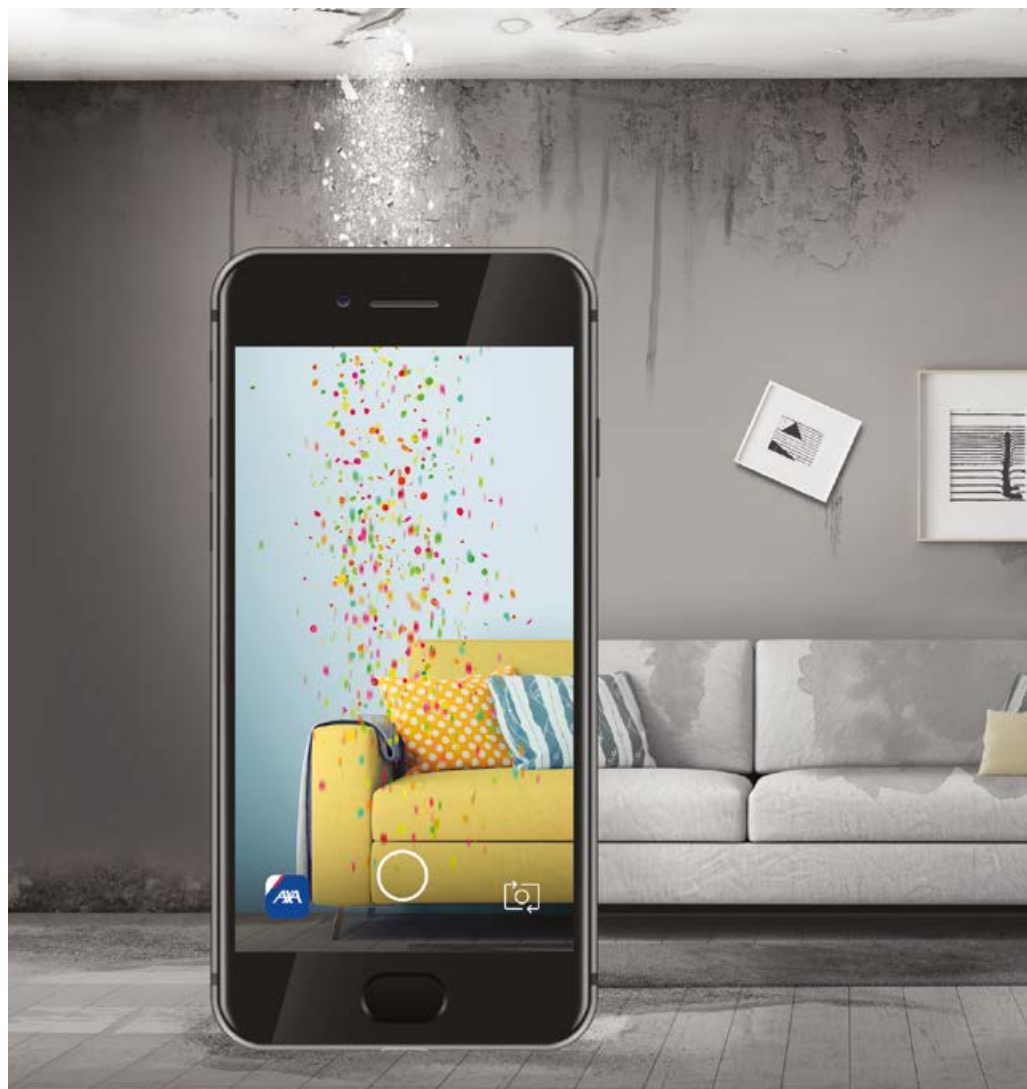
Vous êtes intéressé par un métier artisanal, vous êtes artisan ou vous vous destinez à créer, reprendre ou diriger une entreprise artisanale ? Vous voulez innover pour dynamiser votre entreprise et conquérir de nouveaux marchés ? Vous cherchez des formations techniques ou générales pour vous et vos collaborateurs ?

Vous avez des questions sur les sujets économiques, technologiques, écologiques, énergétiques ou européens ?

La Chambre des Métiers vous accompagne pour relever les défis de demain.

Vous êtes entre de bonnes mains.

Vous êtes à un clic
de **l'happy end.**



Avec l'app MyAXA :

- Déclarez vos sinistres
- Consultez vos contrats et remboursements
- Contactez vos conseillers

www.axa.lu



Téléchargez, déclarez, c'est réglé !





L'EXCELLENCE EN ACTION

13

OBJECTIF EXCELLENCE : VERS UN NOUVEAU PARADIGME ?

19



**Pour améliorer la
productivité de votre
entreprise, faites-comme
moi : participez au
programme Fit 4 Innovation.**

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 ✉ jean-michel.ludwig@luxinnovation.lu

L'EXCELLENCE EN ACTION



Laëtitia BELLEMAIN

*Responsable RH,
Vinçotte Luxembourg*

Yannick WEBER

*Account Manager,
Vinçotte Luxembourg*

Vinçotte Luxembourg est un organisme d'inspection qui délivre ses avis en toute indépendance. Acteur majeur au Luxembourg depuis 1986 dans le domaine du contrôle réglementaire, nous sommes votre partenaire pour garantir fiabilité, qualité, sécurité et respect de l'environnement dans vos organisations, bâtiments et infrastructures.

Satisfaire durablement ses clients constitue une mission permanente pour toute organisation ou entreprise, exigeant l'organisation correcte de nombreux aspects. Afin d'y procéder de manière structurée et transparente, le recours à une norme telle que l'ISO 9001 s'avère indispensable. Depuis plus de 30 ans, Vinçotte Luxembourg propose ses services d'audit et de certification dans le cadre de l'ISO 9001.

L'Excellence en action

L'Excellence est un sujet indissociable de la qualité, le but ultime. C'est ce que recherche chaque organisme, notamment en mettant en place des procédures liées aux normes ISO. La certification selon ISO démontre que le système de management (de la qualité) permet de satisfaire aux exigences et attentes des clients, actionnaires et collaborateurs ainsi qu'à la législation relative aux produits ou services fournis. Elle rend visible la volonté d'amélioration continue. Mais qu'en est-il réellement ? Qu'est-ce que l'excellence du point de vue des normes ? Comment atteindre cette excellence ? Et surtout comment l'auditeur va évaluer son niveau ? L'auditeur doit-il lui aussi respecter un niveau d'excellence ? Ce sont les différentes interrogations auxquelles nous allons essayer de répondre. En bonus, nous avons les explications directes d'auditeurs professionnels.

L'Excellence c'est quoi ?

Comme dans beaucoup de domaines, chaque personne a sa propre définition de l'excellence. Mais quelle est-elle exactement ? Nous allons prendre comme base la définition du dictionnaire Larousse qui décrit l'excellence de la manière suivante : « *Degré éminent de qualité, de valeur de quelqu'un, de quelque chose dans son genre* ».

La définition est claire. C'est d'atteindre le plus haut niveau de la qualité. Or la qualité est définie par l'ISO de la manière suivante : « c'est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet (entité, article, tout ce qui peut être perçu ou conçu) à satisfaire des exigences ». On peut donc en déduire que l'excellence est d'avoir atteint ou dépassé les exigences liées à un organisme.

Souvent, l'organisme va avoir comme exigence principale la satisfaction du client en se donnant les moyens de répondre aux besoins ou aux attentes de celui-ci. Mais pour atteindre l'excellence, il ne faut pas se limiter à cela, il faut ouvrir son esprit et voir l'ensemble de l'organisme ainsi que ses partenaires, qu'ils soient internes ou externes.

L'excellence au niveau de la qualité est donc de mettre en œuvre toutes les actions nécessaires pour satisfaire et atteindre, voire dépasser les exigences des clients mais également des collaborateurs internes (salariés, associés...) et externes (fournisseurs, sous-traitants...). C'est surtout la remise en question des résultats atteints, car rien n'est permanent, sauf le changement. Le but est maintenant de montrer les pistes de réflexion qui permettent d'atteindre ce Saint Graal.

Le chemin vers l'Excellence

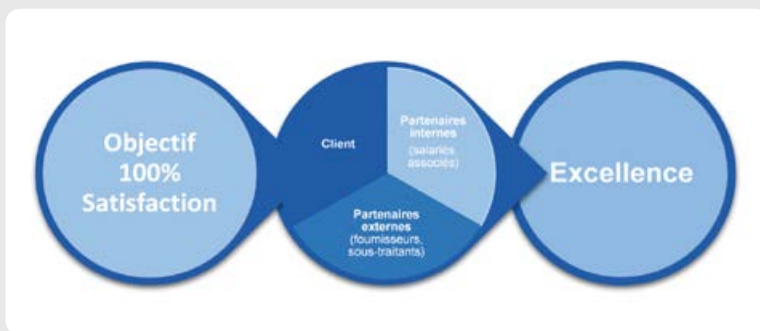
Pour atteindre l'Excellence, il suffirait de respecter les 7 principes du management de la qualité, à savoir :

- Avoir une orientation client : il faut mettre le client au cœur des préoccupations de l'entreprise et satisfaire à toutes ses exigences au niveau des services et produits fournis mais également veiller à tout ce qui les entoure : réactivité, contact, soin apporté au client...
- Implication et satisfaction du personnel : pour que les exigences soient atteintes il faut faire le nécessaire pour avoir l'adhésion entière et complète de son personnel qui non seulement sera le meilleur accompagnateur pour atteindre l'objectif, mais sera aussi celui qui véhiculera l'image de votre excellence à l'extérieur. Un salarié satisfait est la base du client satisfait.
- Les partenaires externes : il faut veiller à sélectionner et travailler en collaboration avec des partenaires externes (fournisseurs, actionnaires, sous-traitants ...) qui ont la même vision, les mêmes valeurs et la même volonté d'atteindre le but défini. Ainsi, un fournisseur qui ne respecte ni les délais, ni la qualité du produit qu'il vous fournit entraîne forcément un impact négatif sur la qualité finale de votre propre produit. Par ailleurs, en partenaires externes, il ne faut pas oublier « le tout public » qui véhiculera également votre image à l'extérieur. Par exemple, vous aurez au travers de votre chemin vers l'excellence des images négatives de votre entreprise qui peuvent être liées à un impact négatif sur l'environnement.

- La décision fondée sur des preuves : toutes les décisions prises dans l'entreprise doivent être fondées sur une analyse des données et des informations pour atteindre les résultats escomptés. Ainsi, il n'est pas possible d'atteindre une satisfaction entière et complète du client si nous ne sommes pas au courant de ses besoins.
- L'approche processus : une fois l'analyse faite, il faut mettre en place des procédures claires et précises définissant l'ensemble des règles et instructions à suivre afin d'atteindre le niveau de qualité minimale recommandé.
- Le leadership : si la direction de l'organisme ne s'applique pas, ne montre pas l'exemple et surtout le chemin à suivre pour la réalisation des objectifs, le chemin vers l'excellence est totalement impossible.
- L'amélioration : les besoins et les attentes des clients, des salariés, des fournisseurs, des actionnaires et de la direction évoluent sans cesse. L'Excellence ne peut en aucun cas stagner. Ainsi il faut veiller à continuer à améliorer continuellement ses services, ses produits, ses procédures sous risque de perdre tous les efforts fournis. Sans amélioration, il n'y a pas de satisfaction client, pas d'atteintes des normes et donc pas d'Excellence. (L'amélioration est obligatoire pour obtenir une norme ISO).

L'Excellence est un travail permanent qui ne peut s'arrêter une fois le premier but atteint, c'est quelque chose de vivant et en perpétuel changement. En retenant le proverbe de Daniel Desbiens : « Dans toute chose, le labeur mène à l'expérience et l'expérience mène à l'excellence. », chaque organisme qui souhaite atteindre cet objectif est sur le bon chemin.

En conclusion, atteindre l'Excellence se résumerait au schéma suivant :



Atteindre ses objectifs

Une fois le but global connu, à savoir l'excellence même, il est important de se fixer des objectifs permettant d'atteindre cette excellence. Dans un premier temps, le recours à des techniques comme le Brainstorming ou des groupes de travail peuvent être utiles. Une fois les différentes idées récoltées, il est important de s'assurer que toutes les tâches à réaliser ont été identifiées et de définir clairement les différents objectifs permettant d'atteindre l'excellence. La notion de « Milestones » peut aider à prioriser certains objectifs et à déterminer une planification.

Afin de garantir le succès du projet, il est primordial de définir les objectifs de la manière la plus précise possible et de nommer un responsable. La description du but à atteindre et des ressources nécessaires à son exécution situe l'élément clé. Souvent on parle d'objectif « SMART » (spécifique, mesurable, attractif, réaliste et déterminé dans le temps). Il peut s'avérer utile de regrouper tous ces objectifs dans une vue d'ensemble connue par tout le monde. Ceci améliorera la communication entre les différents intervenants et évitera le double travail.

Néanmoins, lors de toute la durée du changement, il faut remettre en question les objectifs définis. La peur connue de toucher à des projets déjà lancés ne permettra jamais d'atteindre l'excellence. Il est autant plus important de veiller à l'actualité d'un objectif défini qui peut se transformer à tout moment, par exemple suite à un nouveau règlement, un changement d'une norme, une embauche de nouveau personnel.

L'Excellence vue par un auditeur

Vous avez tous maintenant l'habitude des audits, qu'ils soient internes ou externes. Vous savez que l'auditeur va étudier le respect des procédures et des normes qui sont dans l'ISO. Il mettra des remarques vous permettant d'évaluer votre niveau d'excellence via des écarts mineurs et/ou majeurs.

Mais qu'en est-il réellement ? Pour l'auditeur, on peut se rapprocher de l'Excellence en respectant les deux points suivants :

- Se consacrer à elle
- Veiller à sa continuelle évolution

Un auditeur peut pour le premier point vous citer Monique Corriveau : « L'excellence, dans quelque domaine que ce soit, exige qu'on s'y consacre entièrement. ». En effet, certains organismes ont tendance à mettre en place une procédure ISO pour obtenir « un diplôme commercial » vis-à-vis du monde extérieur (client, réputation...). L'auditeur repérera sans faute ce type d'organisme, tout simplement car il verra sans nul doute un manque d'investissement de la direction, un manque d'information et d'application du personnel et une absence de communication envers les différents partenaires. Comme le schéma précédent l'explique, le

chemin vers l'Excellence est clair : satisfaire tous ses partenaires pour atteindre ses objectifs. De ce fait une entreprise qui s'engage dans une certification uniquement pour viser un « certificat publicitaire » est un obstacle à l'atteinte de l'Excellence.

Les exigences de tous les intervenants évoluent sans cesse. De ce fait l'auditeur vérifiera que votre Système de Management évolue également. Cette évolution permet d'atteindre ou de garder l'Excellence. Pour un auditeur, il est impératif que ce soit pour le respect des normes ou pour atteindre un haut niveau de veiller à améliorer ses procédures, à étudier les non-conformités et mettre en place des actions correctives pour ne plus avoir de frein à l'atteinte de la perfection.

En conclusion, il est essentiel de préciser que l'auditeur n'évalue pas votre Excellence mais le respect des normes et l'évolution de vos procédures. Il ne va pas tout juger sur les résultats obtenus, mais surtout analyser les procédures mises en place par l'organisme et la volonté de s'améliorer. Et c'est ce respect des procédures et de l'évolution qui fera atteindre l'excellence à votre entreprise.

L'auditeur doit-il être excellent ?

Par ses remarques, lors des rapports, l'auditeur vous aide à corriger les différents points essentiels, ce qui permettra à votre entreprise d'atteindre un haut potentiel. De ce fait, quel est le niveau que doit avoir l'auditeur ? Est-ce que le choix de l'auditeur est aussi important pour l'atteinte de l'Excellence ?

Il s'agit ici principalement d'un avis, mais effectivement, l'auditeur interne ou certificateur doit indissociablement avoir lui-même un niveau d'excellence dans l'accompagnement d'un organisme qui vise ce but ultime.

Ainsi l'auditeur doit être un partenaire de confiance pour l'entreprise qui sait qu'elle pourra prendre appui sur ses commentaires pour viser les points à améliorer et continuer à aller de l'avant. Pour cela, il doit prouver que lui-même est « excellent » et cela à travers son expertise, sa neutralité et l'exécution de ses applications.

Pour être excellent, l'auditeur doit veiller à respecter également les points suivants :

- Comprendre les attentes de l'entreprise auditée : pour cela, il doit s'informer sur l'entreprise, connaître son but et ses objectifs de manière générale et la raison de la mise en place d'un système de management.
- Viser l'excellence : il doit chercher tout ce qui peut permettre à l'entreprise d'atteindre l'excellence.
- Démontrer : il doit savoir expliquer, voire accompagner la société sur des points de vue différents, notamment en donnant des observations claires permettant à la société de se corriger en cas de point de vue différent entre eux.

- Rester ouvert au monde qui l'entoure : l'auditeur doit avoir une bonne connaissance de ce qui se passe ailleurs. Ceci lui permet d'avoir un point de vue différent lorsqu'il procède à une analyse d'une entreprise. En effet, en restant bloqué sur ses acquis, l'auditeur pourrait passer à côté des points essentiels qui freinent l'entreprise dans son évolution vers l'excellence.

Donc pour atteindre l'Excellence, notamment au travers d'un système de Management, le choix de l'auditeur interne et de certification est essentiel.

Au final, l'Excellence est l'atteinte à la perfection d'un ensemble d'exigences externes et internes qui évolue sans cesse. Viser et atteindre l'Excellence est la garantie de la satisfaction des clients et du personnel.

En bonus les explications des auditeurs :

EXPLICATIONS DES AUDITEURS		
	Auditeur certificateur : Christophe Eischen	Auditeur interne : Renaud Trapp
<i>Quelle est votre définition de l'excellence en une phrase ?</i>	C'est un excellent objectif mais qui implique d'avoir un Système de Management réactif et efficient.	L'Excellence c'est permettre d'atteindre les objectifs fixés en réduisant les ressources nécessaires et en étant efficient.
<i>Quel est le meilleur conseil que vous donneriez à une entreprise qui veut atteindre l'excellence ?</i>	Mettre à disposition les ressources nécessaires pour que le système de management fonctionne de manière optimale.	Arriver à impliquer l'ensemble de l'entreprise à tous les échelons dans la mise en place du Système de Management.
<i>Quel est pour vous le plus gros frein à l'atteinte de l'excellence ?</i>	Le manque de sensibilisation du personnel sur le sujet et l'obligation d'avoir un personnel qui soit moteur de la démarche.	La réticence au changement.
<i>Comment un auditeur peut atteindre lui-même l'excellence ?</i>	L'excellence est un voyage sans fin. Il n'est pas possible de l'atteindre définitivement. Ainsi pour viser l'excellence, l'auditeur doit sans cesse se remettre en question, revoir son esprit de synthèse, sa manière de communiquer avec les audités et améliorer en permanence ses techniques d'audit.	L'impératif est une remise en question perpétuelle car l'Excellence n'est jamais atteinte, elle varie avec le contexte et l'environnement en général. La course à l'excellence c'est vivre avec l'évolution. Donc l'auditeur excellent est celui qui persévère et cherche à s'améliorer constamment.

OBJECTIF EXCELLENCE : VERS UN NOUVEAU PARADIGME ?



**Mouvement Wallon
pour la Qualité**
asbl

Dominique LOROY
directrice du Mouvement Wallon pour la Qualité

Le meilleur moyen de prédire le futur : l'inventer en s'appuyant sur des démarches d'Excellence

Se projeter dans le futur, c'est comprendre son contexte, c'est délier ses talents et affirmer sa spécificité individuelle. Chacun, en inventant le futur, invente son système de réalité, construit un univers et en est un véritable acteur.

Aujourd'hui, la capacité de comprendre son environnement, de s'adapter, voire de se réinventer, est plus que jamais devenu un atout, conditionnant non pas seulement le développement mais la survie d'une entreprise, d'une organisation.

La Qualité a subi une évolution considérable. D'une image de lourdeur administrative de ce que nous nommions il y a encore quelques temps l'assurance qualité, à aujourd'hui.

La Qualité ne se limite plus à l'application des recommandations d'une norme, elle est devenue bien plus que cela. Les démarches Qualité dites d'Excellence, ne sont plus aujourd'hui seulement des démarches stratégiques, qui ont pour but ultime de mieux satisfaire les clients. La Qualité est devenue un terme général qui couvre tous les aspects liés à l'amélioration continue d'une entreprise, d'une organisation, de la société.

Cela passe par le leadership, la stratégie, le personnel, les partenariats et les ressources, les processus et bien entendu par les résultats liés à ces critères pour atteindre les performances clés.

Pourquoi la Qualité est-elle indispensable ?

Aujourd'hui, le niveau d'exigences est de plus en plus précis, pointu et attendu par tous et pour tous. La Qualité est partout omniprésente, elle en devient un besoin universel.

On améliore la Qualité d'une entreprise, d'une organisation en améliorant progressivement ses rouages en maintenant le cap à l'aide de la vision tout en fédérant autour des valeurs et en se démarquant tant en interne qu'en externe par celles-ci, en créant une véritable culture commune.

Personnellement convaincue que la démarche Qualité dite d'Excellence est un outil de démarche de progrès ; il est cependant nécessaire que cet outil soit sans cesse revisité, adapté pour permettre d'innover, de créer et de développer de nouvelles méthodes et des lieux qui permettent les échanges de savoirs, de pratiques afin d'être au plus près de l'écoute des acteurs de terrain et de leurs difficultés quotidiennes. Véritables freins qui les empêchent de bien réaliser leur travail, de démontrer leur savoir-faire qui inhibent leur développement de compétences et leur développement personnel.

Dans un monde qui change très vite, il faut avoir plusieurs cordes à son arc. La réactivité est un atout, la prise de risques aussi alors n'ayons pas peur mais avançons de manière réfléchie, structurée et humaine.

Il est capital de se préparer aujourd'hui pour anticiper demain.

Inutile, je pense, de rappeler que la Qualité d'aujourd'hui n'est plus celle d'hier et encore moins celle de demain ! Changer est une nécessité vitale, il faut plus que jamais envisager le changement comme naturel et comme une réelle opportunité.

Il est souhaitable, que plutôt que de subir le changement, il faut l'initier et créer de nouveaux modèles intégrant la notion de changement. Le changement continu peut être par-là, reconnu comme modèle de base.

Il est important de décliner un trajet d'amélioration parce qu'il y a toujours moyen de faire mieux et de rassurer les collaborateurs que cela n'est pas nécessairement plus de travail mais mieux faire les choses, s'organiser, penser, effectuer et proposer des améliorations au système lui-même.

La notion même de changement dans l'entreprise, dans les organisations a évolué, il est devenu permanent. L'importance aujourd'hui, c'est de ne pas distinguer la performance de l'entreprise, de l'organisation et le progrès de l'individu. La volonté d'adopter une attitude humaine, citoyenne apparaît comme une nécessité face à une demande plus responsable, plus éthique, plus respectueuse de l'environnement, des droits de l'Homme et des consommateurs,...

Le leadership donne les directives générales de ce qui doit être fait, accordant aux collaborateurs l'initiative de décider comment les réaliser. On parle ici de délégation responsable et de management participatif.

Créer une bulle de liberté d'action permet la responsabilisation. Cette responsabilisation est la source même de la créativité et l'innovation dont on a besoin pour se développer.

Donner confiance en son personnel et investir dans le développement des compétences n'est pas de l'investissement à court terme mais bien à moyen et long terme.

Impliquer, fédérer, traduire sa pensée, expliquer sa stratégie sont des éléments essentiels, car bien souvent la non-adhésion vient de l'incompréhension, de l'interprétation individuelle du fait du manque d'autonomie laissée aux acteurs et opérateurs du terrain.

Il est peut-être utile de préciser que la Qualité est d'intérêt général, elle n'est pas propre à une structure et nos systèmes de management doivent évoluer et devenir une priorité. Nous devons faire évoluer la conception même de nos entreprises, de nos organisations, l'esprit et les valeurs qu'elles véhiculent.

Avoir de la cohérence entre la démarche Qualité et la culture d'entreprise est un élément fondamental.

Le besoin vital d'échanger nos pratiques

En tant que « Mouvement », il est de notre responsabilité de montrer que l'on fait du travail en profondeur, pas du travail cosmétique ou de surface. Que nous sommes là, au service des entreprises et des organisations au sens large afin qu'elles puissent progresser sur le chemin de l'Excellence opérationnelle et par là même se développer et se démarquer sur les marchés de plus en plus concurrentiels.

Nous devons éveiller, former, travailler l'état d'esprit par la Qualité afin que tous ces éléments, mis bout à bout, rendent les choses différentes car nous avons un besoin vital de vision à long terme et de repenser radicalement nos méthodes de travail.

La Qualité n'a pas de frontière, alors nous avons la latitude de créer ce couloir de Qualité international avec comme approche, l'ouverture, la transparence, les échanges des bonnes pratiques, la co-construction d'outils. Créer des lieux où nous pouvons « apprendre à apprendre » ensemble, inventer des nouveaux métiers et apprendre les uns des autres. Je pense fermement que ceci n'est pas une utopie mais peut-être un changement de paradigme.

Nous avons déjà un langage commun, des critères comparables, ce qui facilite et permet les échanges de bonnes pratiques, d'être plus efficace, plus efficient mais surtout plus cohérent.

En tant que Mouvement, travailler de concert avec les différents « Mouvements Qualité » est de notre responsabilité.

Peut-être pourrions-nous devenir un écosystème vertueux où les croisements des différents secteurs d'activités se côtoient et s'enrichissent mutuellement.

Il est fondamental d'être visionnaire et d'y ajouter de l'ambition et de l'humilité, sans quoi notre raison d'être n'aura pas beaucoup de sens dans les années à venir et les défis qui sont et seront à relever ne pourront l'être.

Nous nous devons de consacrer du temps à construire un ancrage fort et des relations saines autour des démarches Qualité qui nous mèneront vers l'Excellence.

En guise de conclusion

Les changements annoncés ont besoin de gens éveillés, formés, curieux, bien dans leur peau,... qui s'investissent et qui écrivent leur futur.

Sur quels systèmes de valeurs devons-nous nous appuyer ? Ces valeurs sont-elles universelles ? Sont-elles intemporelles ?

Il faut faire confiance en l'homme et créer une certaine flexibilité à nos systèmes, par la mise en place d'organisations souples, flexibles et adaptatives, agiles. C'est tous ces éléments qui permettront d'être encore présent demain en tant qu'acteurs positifs et constructifs.

Trois valeurs me paraissent centrales actuellement : le courage, l'humilité et le partage. Nous devons rester humbles car l'humilité implique une conscience lucide et exigeante.

En tant que « Mouvement », nous devons être des passeurs de sens, de savoir, de significations, de sensations,... il est de notre devoir individuel de partager et de transmettre. La question du sens est celle de l'établissement d'un lien entre l'homme, les autres hommes et le monde, par le truchement de valeurs socialement reconnues alors peut-être que, cet objectif atteint, l'objectif d'Excellence ne sera pas un leurre.



Contact:

Parc CREALYS
@trium
Rue Camille Hubert, 2
5032 GEMBLOUX (Isnes)
BELGIQUE

T +32(0)81 63 49 09
F +32(0)81 63 39 45
info@mwq.be

CONSTRUIRE UN AVENIR DE QUALITE





UNE VISION UNIQUE

Connue pour ses valeurs, son sens de l'excellence et de la qualité, Tralux Construction s'inscrit dans le paysage luxembourgeois comme un partenaire privilégié des projets d'envergure du Grand-Duché, autant dans le **bâtiment** que dans les **travaux publics** ou les **services**





COMMENT ENTRETENIR SON JARDIN D'ENTREPRISE POUR RÉCOLTER LES LAURIERS DU SUCCÈS ?	27
EMBARQUEZ VERS L'EXCELLENCE !	35
PAS D'AGILITÉ OPÉRATIONNELLE SANS AGILITÉ STRATÉGIQUE	43
EXZELLENZMODELL ODER QUALITÄTSMANAGEMENT ? Erfahrungen aus der Gesundheitsdienstleistung	49
LES ACTIFS IMMATÉRIELS ET LA RSE AU COEUR DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE	57

Les multiples facettes de la qualité



Artisan certifié
maison passive par
le Passivhaus Institut



PASSIV
HAUS
INSTITUT



bamolux
depuis 1976

MENUISERIE EXTERIEURE ■ PARACHEVEMENT A SEC ■ MENUISERIE INTERIEURE ■ PEINTURE & FINITION

Retrouvez-nous sur bamolux.lu

L'AVENIR EST REUTILISABLE.

« CRADLE TO CRADLE »
LES MATIÈRES PREMIÈRES SE RARÉFIENT.
C'EST POURQUOI NOS PARTENAIRES
ET NOUS AGISSONS.



BUROtrend

5, rue de l'Église L-1458 Luxembourg-Hollerich www.buro.lu info@burotrend.lu



COMMENT ENTRETENIR SON JARDIN D'ENTREPRISE POUR RÉCOLTER LES LAURIERS DU SUCCÈS ?

bamolux
depuis 1976

Emilie LE GUERNIC
Responsable communication,
Bamolux S.à r.l.

Le succès, c'est un peu comme une graine que l'on plante. Chaque semence est une chance supplémentaire d'obtenir une belle fleur. Faut-il encore avoir une bonne terre, des bons outils, le savoir-faire, de la patience et surtout... beaucoup de persévérance !

Partager ses expériences sans fanfaronner, échanger sur ses victoires sans vouloir rivaliser... le récit des uns inspire fortement l'écriture de celui des autres. Chaque cheminement professionnel est un savoir unique qu'il convient de semer pour faire germer d'autres succès. Connaître pour ap-

prendre, agir pour réagir, améliorer pour transformer. Le monde de l'entreprise ne cesse d'évoluer. Les fondamentaux restent tandis que les nouveautés apparaissent...

Mais alors ? Comment tirer son épingle du jeu dans un marché où la concurrence est rude ? Comment faire briller les yeux des prospects et maintenir la flamme dans le cœur de ses clients ? Bamolux, vous livre en exclusivité ses conseils de jardinage et les 6 graines du succès pour atteindre des sommets. Découvrez sans plus tarder le « champ des possibilités ».



photos : Craig Burrows | Glowing Flowers | www.craigburrows.com

6 graines du succès prêtes à germer

Jouer sur les années d'expérience ou les références clients ne suffit plus ! Il faut aller beaucoup plus loin pour attirer et conserver sa clientèle. Pour cela, il est nécessaire de repérer les leviers à actionner pour rester ou devenir un acteur incontournable dans son domaine d'activité.

On ne va pas vous écrire un roman à l'eau de rose et on ne va pas non plus se jeter des fleurs... Voici notre sac de graines qui nous permet de récolter ce que nous avons semé :

GRAINE N°1 : Les valeurs

Mettre en avant les valeurs de sa société sur son site web : tout le monde le fait ! Les mettre en application au quotidien, c'est autre chose. Affirmer « on est les meilleurs », c'est bien... le prouver par des actes, c'est parfois « coton ». C'est un peu l'arbre qui cache la forêt : les valeurs ventées n'en n'ont pas elles-mêmes.

« Il m'aime : un peu... beaucoup... passionnément... à la folie... pas du tout... » : N'attendez-pas que votre client dépiaute les pétales de votre marguerite ! Pas la peine non plus de toucher du bois pour vous enlever une épine du pied... Vous risquez fortement de vous prendre un râteau.

Pour faire simple, l'éthique c'est le terreau d'une entreprise. Ce support de culture participe à la croissance d'une plante. Cette culture d'entreprise nourrit les employés, qui, bien enracinés dans un terreau fertile, assimilent mieux, progressent plus vite et conservent leur motivation pour s'épanouir sur le long terme. Il faut la protéger coûte que coûte et l'entretenir comme une plante : avec amour !

Le terreau de Bamolux se compose de 7 valeurs fortes : qualité, innovation, esprit d'équipe, responsabilité, écoute, transparence, confiance. Elles font partie de notre quotidien et sont ancrées dans notre ADN professionnel (et personnel). La devise de l'entreprise ? : « Simplicité, tout simplement ».

Conseil de jardinage : rester fidèle à ses principes et en être fier. Choisir une bonne terre et arroser 3 fois par jour.

GRAINE N°2 : L'humain

Dans le monde du travail, il y a des conventions, des règles solides à ne pas transgresser. Du coup, la routine s'installe et les interactions se ressemblent à mesure que les saisons passent. Nous sommes confrontés à des mails sans âmes, des discours formatés et des rendez-vous parfois stériles émotionnellement parlant ; il faut bien l'avouer. Les habitudes gagnent du terrain et sortir du fameux « rang d'oignon de la bienséance » semble inenvisageable.



Pour autant, nous ne sommes pas des robots (ou même des épouvantails). Pourquoi le milieu professionnel devrait-il être austère, voire glacial ? Derrière chaque ordinateur, derrière chaque poignée de main, il y a une personne avant une entreprise. S'intéresser et comprendre l'autre est une nécessité ; surtout dans un monde de plus en plus digitalisé. Il ne faut pas se reposer sur ses lauriers. Il devient urgent de réagir pour ne pas que ses échanges sociaux finissent au ras des pâquerettes.

L'Humain est au centre de tout chez Bamolux ! Les interactions entre les personnes se font avec le sourire et la bonne humeur. Des échanges personnalisés, une ouverture d'esprit et une attitude positive... cela paraît simple ? Pourtant les choses les plus simples sont les plus difficiles à conserver.

Conseil de jardinage : privilégier l'Humain et le faire vraiment ! Exposer le plus possible les fleurs au soleil.

GRAINE N°3 : La qualité

Instaurer une confiance solide et durable pour accroître la satisfaction clients est une volonté commune à toutes les sociétés. Comme un tuteur autour d'un rosier, la politique qualité permet à l'entreprise de se maintenir droite pour grandir et s'épanouir à sa guise. Le but étant d'être solide comme un chêne pour gagner son avoine et éviter d'être fauché comme les blés.



Il existe de nombreuses certifications qui permettent de garantir la qualité au sein de son entreprise. Pas besoin d'en faire tout un foin... vous n'allez pas manger les pissenlits par la racine ! Vous ne serez pas seul pour préparer la remise en question de vos processus internes. Des organismes vous accompagnent pour entreprendre cette démarche qualité.

La conformité des produits et des services proposés est une condition indispensable dans certains secteurs d'activité. Ces certifications rassurent et permettent de pousser les portes de nouveaux marchés. Ne vous faites pas couper l'herbe sous le pied... prenez-en de la graine !

Depuis janvier 2017, Bamolux est certifié ISO 9001:2015 et s'engage dans l'amélioration constante de la qualité de ses produits et services proposés. Cette démarche portée par la direction a également permis de fédérer les équipes en interne autour d'un projet commun.

Conseil de jardinage : entretenir sa politique qualité, c'est savoir se remettre en question. Désherber la zone de plantation et enlever les fleurs fanées.

GRAINE N°4 : L'environnement

Produire des biens et services tout en limitant fortement la consommation et le gaspillage des matières premières, et des sources d'énergies non renouvelables : c'est possible grâce à l'économie circulaire ! Et non, cette démarche n'est pas un coup de bambou sur le portefeuille de

votre entreprise. Bien au contraire. Etre éco-responsable, ça rapporte... humainement et économiquement parlant (en tout cas ça ne coûte pas plus cher).

Cette approche innovante qui améliore la gestion des ressources naturelles fait référence à un panel de concepts : le réemploi, le recyclage, l'écologie industrielle ou encore l'éco-conception. Dès la conception du bien, une analyse de chaque étape du cycle de vie du bien est réalisée afin de minimiser les impacts environnementaux et d'optimiser le réemploi voir le recyclage.

Il existe de nombreuses possibilités au Grand-Duché de Luxembourg pour débiter une démarche éco-responsable adaptée à votre entreprise. « Faut pas pousser mémé dans les orties »... Ce n'est pas inaccessible ! Vous avez maintenant le champ libre.

L'économie circulaire fait partie intégrante des axes de développement de Bamolux. Cette démarche vient compléter les 7 actions éco-responsables déjà appliquées en interne :

1. Rendre son habitat plus écologique,
2. Investir dans les énergies renouvelables et vérifier la provenance,
3. Rouler mieux,
4. Trier les déchets,
5. Economiser l'eau et l'énergie,
6. Laver et se laver sans polluer,
7. Choisir du bois FSC et économiser le papier.

Conseil de jardinage : voir plus loin que le bout de son nez et se projeter. Ne pas hésiter à changer les fleurs de place si elles grandissent.

GRAINE N°5 : La communication

Une bonne communication ? Se faire remarquer par les bonnes personnes à travers des supports adaptés. Une jolie fleur au pollen de qualité attire d'avantage les abeilles... Pour se faire il convient de définir en amont sa stratégie à travers un plan de communication solide. Cette stratégie doit être en phase avec la démarche commerciale de l'entreprise mais aussi la réalité du terrain (très important) !

Oui mais voilà, l'évolution des habitudes de consommation entraîne une transformation digitale du marketing. Cette mutation implique que l'entreprise acquiert sur-le-champ de nouvelles compétences ! Aujourd'hui plus que jamais il faut être réactif et se démarquer : montrer sa personnalité et donc celle de son entreprise à travers une communication sincère et humaine. C'est ce petit plus qui fait toute la différence. Pourquoi faire le « dur de la feuille » et s'accrocher au cocotier de la « comm classique » ?

Chez Bamolux, une stratégie « Inbound Marketing » (marketing de contenu) vient compléter la « stratégie Outbound » existante. L'objectif ? Adapter notre approche commerciale pour rester toujours plus proche et en accord avec les attentes des clients.

Et puis, très important : le service marketing ne reste pas dans son silo à grain (comprenez : sa tour d'ivoire) ! Il se rend sur le terrain et n'hésite pas à échanger avec les collègues pour être au plus proche de la réalité. Chaussures de sécurité et casque sur la tête... la responsable communication part découvrir les chantiers la fleur au fusil. Non, ce n'est pas une balade bucolique (elle n'est pas là pour cueillir des fleurs) ! Comment voulez-vous valoriser votre entreprise si les personnes qui en ont la mission n'ont pas la moindre idée de ce qui s'y passe concrètement ?

Conseil de jardinage : oser s'exprimer et montrer la réalité du terrain. Ajouter un peu d'engrais.

GRAINE N°6 : La diversité

Dans un champ, il n'y a pas qu'une variété de fleurs... Cela serait trop triste ! La nature est riche et variée. La force d'une entreprise, c'est aussi de miser sur la diversité. Les ressources humaines, c'est bien plus que la cerise sur le gâteau. On l'a dit : l'humain est au centre de tout. Mais la diversité des talents est aussi une richesse pour une entreprise.

Il ne faut jamais juger l'arbre à son écorce. Homme, femme, jeune, dans la « fleur de l'âge », diplômé ou non, en situation de handicap, résidant, frontalier ou expatrié... La diversité au sens large donne une dynamique inouïe au sein d'une entreprise. C'est le fruit rare que tout le monde rêve d'avoir ! Echanger des idées, s'inspirer de visions qui divergent et s'alimenter d'un savoir qui n'est pas (encore) le sien : voilà ce qui renforce une entreprise.

Le Grand-Duché de Luxembourg est un pays multiculturel... On le dit à tout bout de champs. C'est vrai et c'est une chance qu'il faut saisir ! On a juste à se baisser pour cueillir ces talents qui poussent comme des champignons.

Bamolux est une entreprise multiculturelle où se croisent des luxembourgeois, des portugais, des yougoslaves, des belges, des italiens, des français, des monténégrins.... Au-delà des nationalités, la diversité évoquée plus haut fait partie de la sève de notre arbre. Notre Règlement d'ordre intérieur et notre Charte de la diversité sensibilisent les collaborateurs et valorisent cette diversité. La déontologie qui est la nôtre nous tient à cœur. Nous la ressentons chaque jour et nous en sommes très fiers.

Conseil de jardinage : la différence est une force. Choisir une belle variété de graines pour embellir son jardin.

C'est le bouquet final !

Pour résumer, le fruit de la réussite : c'est quoi ?

C'est avant tout bien connaître son entreprise, assumer ses convictions et s'engager en pensant aux enjeux de demain. Il faut voir large. Sortir des sentiers battus et ANTICIPER ! C'est ça l'innovation. La vraie. (Celle dont tout le monde parle si bien...)

Pour anticiper les risques et déceler les opportunités, il faut rester à l'écoute des autres et de son marché. Privilégier la diversité et encourager les initiatives d'une graine importante : l'Humain.

Réussir : c'est aussi montrer sa personnalité et donc, celle de son entreprise à travers une communication sincère et humaine. En clair : osez être vous !

C'est maintenant l'heure pour vous de prendre la clé des champs et de vous munir de votre propre sac de graines...

Silence... ça pousse !



photos : Craig Burrows | *Glowing Flowers* | www.cpburrows.com

Our services :

- Project Management
- Quality processes implementation and Review
- Audit and Risk analysis
- Lean 6 Sigma training and certification

Customer satisfaction:

The only way to make your business a **success**

contact : consulting.esnault@orange.lu

Responsable, comme vous.

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

Parlons-en !

Vous avez tout



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

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



EMBARQUEZ VERS L'EXCELLENCE ! QUALITY MANAGEMENT



Patricia ESNAULT
Quality Management

Fabien dirige depuis peu une entreprise de transport de marchandises par mer.

Il a acheté un beau Trois Mats en bois et vient d'enregistrer ses premières commandes. Le premier départ est prévu dans un mois.

Fabien aime la mer, c'est pourquoi il a choisi un bateau qui ne la pollue pas.

A l'aide d'une carte maritime, il trace sa trajectoire et calcule son temps de traversée. La préparation est essentielle, il ne faut rien oublier et surtout veiller à ce que les activités s'enchaînent à un bon rythme.

Il liste tout le matériel dont il aura besoin.

Au bord du quai, il admire son bateau et se dit : « Je ne peux pas le manœuvrer seul, je dois trouver des marins ! ».

Une idée lui vient : « je vais me rendre au café du Port avec la liste des compétences dont j'ai besoin ».

C'est ainsi, qu'il embauche cinq matelots pour ce voyage.

Le lendemain, les voilà tous sur le pont pour prendre leurs ordres. Fabien s'adresse à eux :

« Merci d'être là, et de partager avec moi cette première aventure. Avant de partir nous devons préparer le bateau. En premier nous devons le nettoyer, ensuite préparer les gréements et les ranger à leur place, charger le ravitaillement et les marchandises de nos clients ».



A chacun, Fabien décrit le poste qu'il occupera avec ses responsabilités. Même si chaque individu a une expertise précise, les cinq matelots avec leur Capitaine forment une équipe dont le bon déroulement du voyage et la réussite de la mission dépendent des uns des autres.

Le voyage va être long et parsemé d'événements connus ou imprévisibles.

« Comment savoir par avance ce qui va arriver ? Je n'ai pas de boule de cristal » songe Fabien.

Une idée lui vient. Il réunit son équipe et ensemble ils listent toutes les épreuves qui peuvent arriver pendant le voyage. Avec cinq matelots qui ont tous une expérience confirmée pour la navigation, nous devrions recenser tous les dangers et menaces !

Ensuite, ils les notent de la plus à la moins dangereuse pour le bon déroulement de leur expédition et prévoient des solutions pour les éviter ou les minimiser.

Le bateau est enfin prêt et les marchandises chargées à son bord.

« Larguez les amarres » crie Fabien. Lentement, le Trois-mâts se détache du quai et sa proue s'oriente vers le large.

La durée du voyage est prévue pour une semaine. Les marchandises sont attendues à une date précise au port.

La mer est calme.

Les embruns fouettent légèrement le visage des marins. Une mouette tournoie au-dessus du bateau.

Chaque matelot a bien compris l'importance de son travail et s'affaire comme il se doit. Fabien les observe avec bienveillance. Pour un néophyte, leurs gestes et leurs déplacements peuvent sembler incohérents et désordonnés mais pour Fabien ils s'enchaînent sans hésitation et dans un ordre bien défini. D'un simple regard les marins se comprennent pourtant ils travaillent ensemble depuis peu.

Soudain, le tonnerre déchire le ciel. Des éclairs illuminent le Trois-mâts. De gros nuages s'amoncellent et obscurcissent l'embarcation. Les marins scrutent le ciel avec inquiétude. La pluie qui tombe se transforme en déluge. Le bateau tangue fortement de gauche à droite, les vagues passent par-dessus le pont. Le sol est glissant. L'équipage a des difficultés pour se déplacer rapidement afin de manœuvrer les voiles pour garder le cap. Malgré le port de gants, les mains glissent sur le cordage. Heureusement, un autre matelot vient en aide. A deux c'est plus facile. Dans la cale les marchandises sont secouées, elles s'entrechoquent les unes contre les autres. Il faut espérer qu'il n'y aura pas de casse !

Après quelques heures, enfin la tempête s'éloigne, la mer se calme.

L'équipe est fatiguée mais soulagée. Fabien constate qu'ils ont pris du retard par rapport à leur engagement. Si les marchandises ne sont pas arrivées en temps et en bon état Fabien peut oublier le règlement de ses factures.

Le vent est pratiquement inexistant. Que faire pour avancer plus vite ?

Sur sa station météo, Fabien constate que les vents sont à 1 mille nautique de là.

« Si nous rejoignons cet endroit en dérivant de presque 2 kilomètres aurons-nous suffisamment de vent pour rattraper notre retard ? » réfléchit Fabien. Le jeu en vaut-il la chandelle ?

Fabien en discute avec son équipe et à l'unanimité ils décident de prendre le risque.

D'un coup, le bateau vire de bord pour prendre le couloir des vents.

Les voiles blanches se gonflent vers l'avant et le bateau fend la mer telle une lame.

La fin de la traversée est calme et sans surprise. Au bout de la proue, Fabien voit l'entrée du port. Un Pilote accompagne le Trois-mâts jusqu'à sa place.

Fatigué mais heureux d'être arrivé, l'équipage décharge le bateau sur le quai où les clients les attendent avec le sourire.

Mission accomplie !

Les marchandises sont livrées en bon état et à la date prévue.

La soirée se termine au Pub. Fabien félicite son équipe et leur demande :

- « Prêts pour une nouvelle aventure ? »
- « Oui mon Capitaine » répondent les matelots en chœur

La soirée se poursuit avec une conversation à bâton rompu des actions positives et de celles à améliorer pour leur prochain voyage.

Fabien a-t-il atteint l'Excellence ? Mais qu'est-ce que l'Excellence ?

Par définition l'Excellence c'est tendre vers la Perfection. Je dis bien tendre car philosophiquement la perfection est perçue différemment selon chaque individu.

Comment ? : Avoir la culture et la philosophie Lean.

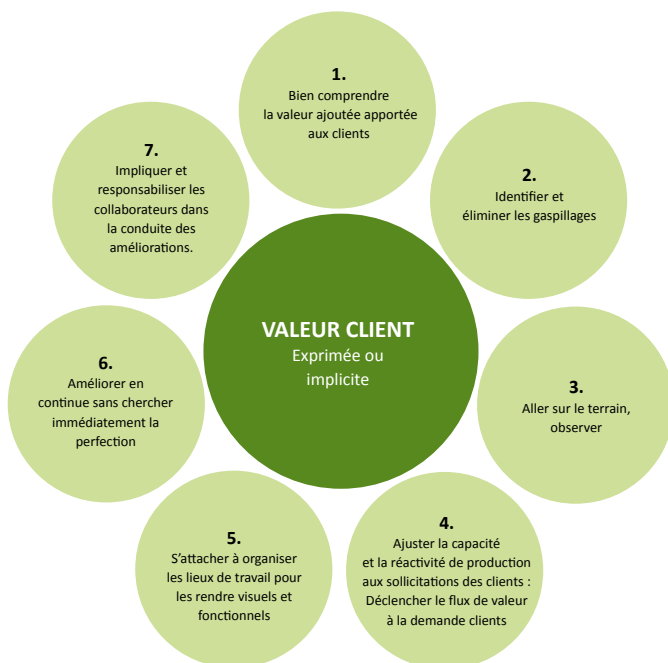
Une organisation qui a la culture Lean se construit autour de ses chaines de valeur et de la valeur aux yeux de ses clients.

Son ultime objectif est de fournir un service/produit qui répond aux exigences du client grâce à un processus sans gaspillage et sans retouche.



« Faire bien du premier coup ! »

Pour répondre à la question : Fabien a-t-il atteint l'Excellence ? Reprenons notre histoire et regardons s'il a bien pris en compte les sept piliers qui structurent la culture Lean.



1. Bien comprendre la valeur ajoutée apportée aux clients.

Ou plutôt, quelle est la valeur aux yeux de mon client ?

Fabien connaît la valeur pour ses clients qui est la livraison des marchandises en bon état à la date et sur le lieu définis ensemble. J'ajouterai également une livraison sans émission de CO2 puisque son entreprise a un impératif écologique.

Si ces critères ne sont pas respectés, les clients de Fabien n'honoreront pas le règlement de leur facture.

Toujours se poser cette question : « Mon client est prêt à payer pour quoi ? »

2. Identifier et éliminer les gaspillages

Le Lean identifie 8 gaspillages :

- 1) Transport
- 2) Déplacement
- 3) Stock
- 4) Attente
- 5) Over production/Overprocessing
- 6) Duplication
- 7) Ergonomie
- 8) Compétences (Attribuer la bonne compétence à l'activité du processus)

C'est en analysant les différentes activités avec tous ses matelots que Fabien peut trouver les différents gaspillages ou Mudras et organiser au mieux son bateau pour leur faciliter le travail.

3. Aller sur le terrain, observer.

Fabien observe ses marins non pas pour vérifier si leur travail est correctement réalisé, mais s'il peut les aider en les conseillant ou en leur donnant les bons outils au bon moment. Il fait tout pour que ses collaborateurs travaillent avec efficience.

De plus, s'intéresser à ses collaborateurs lui permet également de prendre le moral de l'équipe pour connaître leur niveau de motivation et identifier d'éventuelles problématiques.

L'observation permet d'améliorer de 10% un processus.

4. Ajuster la capacité et la réactivité de production aux sollicitations des clients : Déclencher le flux de valeur à la demande clients

Fabien travaille bien en flux tiré c'est-à-dire à la demande de ses clients. Il ne génère pas de stock qui serait couteux pour sa structure. Par contre, son bateau est-il adapté au volume de marchandises à transporter ? Son outil de travail n'est pas modulable selon la demande de ses clients. La rentabilité de son voyage est-elle calculée ? Il doit connaître le volume minimal et maximal des marchandises à transporter pour que son entreprise soit rentable. Rappelez-vous Pareto : 80% de votre chiffre d'affaire est réalisé par 20% de vos clients.

5. S'attacher à organiser les lieux de travail pour les rendre visuels et fonctionnels.

Fabien demande à ses marins de nettoyer et de ranger le bateau. Il applique les 5S, l'un des outils du Lean.

Chaque chose doit être à sa place pour facilement la retrouver pour éviter de se perdre dans des tâches à valeur non ajoutée et également réduire les accidents de travail.

6. Améliorer en continue sans chercher immédiatement la perfection,

L'important est de fixer un objectif atteignable. Pour sa première expédition, Fabien a prévu un voyage d'une semaine. Il voyage sur un périmètre raisonnable. Progressivement, Fabien honorera des commandes qui auront des livraisons plus lointaines.

Même si l'objectif est atteint, il est important de toujours améliorer le processus pour devenir efficient, améliorer la satisfaction de ses clients et ainsi maintenir voir réduire ses coûts. Fabien, de façon impromptue organise, un Retour d'Expérience avec son équipe.

Ensemble, ils se remémorent les actions positives et celles qui étaient moins coordonnées.

7. Impliquer et responsabiliser les collaborateurs dans la conduite des améliorations.

Pour un manager, c'est faire preuve de Leadership.

Comme Fabien, un manager Lean se doit de:

- 1) Identifier les compétences dont il a besoin pour le bon fonctionnement de la chaîne de valeur ;
- 2) Responsabiliser son équipe en partageant avec elle les enjeux, les objectifs et en l'impliquant dans les prises de décisions et les solutions à trouver ;
- 3) Conduire son équipe pour travailler en format horizontal et non plus en silo (vertical) ;
- 4) S'assurer que sa communication a bien été comprise par tout le monde.
- 5) Privilégier le Management Visuel (Affichage de consignes, signe visuel ou sonore d'alerte d'un danger, marque des emplacements...).

A ces sept piliers j'en ajouterai deux autres qui sont transverses :

8. Gérer les risques

La gestion des risques est transverse à l'entreprise et implique toutes les parties prenantes. Dans notre récit, Fabien demande à ses marins de lister tous les risques possibles. Il fait appel à leur expérience. Ce sont des événements qui se sont produits, mais ceux aussi qui pourraient arriver.

Ensemble ils réalisent une **Analyse des Modes des Défaillances**, de leurs **Effets**, de leur **Criticité**.
Un bon capitaine prend les risques qu'il maîtrise.

9. Développer la Responsabilité Sociétale et Environnementale.

Aujourd'hui, je pense que les entreprises ne peuvent plus ignorer la RSE. Elle doit être intégrée dans la démarche qualité des entreprises et réalisée conjointement dans la démarche de l'amélioration continue. Pas uniquement pour son aspect écologique comme dans mon roman mais surtout pour l'évolution et la contribution des collaborateurs, le respect des engagements et l'intégrité des démarches.



Le Lean n'est pas uniquement une méthodologie de réduction de coûts.

Bien au contraire, en identifiant les activités à non-valeur ajoutée et en se focalisant sur la satisfaction clients, le Lean permet à une entreprise d'augmenter sa production, d'améliorer sa productivité, d'améliorer sa marge brute et donc de permettre son développement.

C'est également un changement de paradigme. Nous migrons d'une entreprise traditionnelle qui a une organisation focalisée sur « ce que font et cherchent à faire les dirigeants » vers une organisation orientée vers « ce qui se passe dans les ateliers pour améliorer les processus fondamentaux ».

N'attendez plus ! Larguez les amarres et voguez vers l'Excellence !



COPLANING®

GÜNTER SCHMITZ · LUXEMBOURG

25

COPLANING

JAHRE EXCELLENCE IM HANDWERK

TÜR | TOR | FENSTER | VERANDA | INNENARCHITEKTUR



2009



2011



2013 + 2016



2016

1, rue Nicolas Glesener | Junglinster | Tel. 72 72 12-1
begeisterung@coplaning.lu | facebook.com/coplaning

PAS D'AGILITÉ OPÉRATIONNELLE SANS AGILITÉ STRATÉGIQUE



Eric BELLEFLAMME

*Head of Process Improvement and Organisation,
European Fund Administration*

Chez European Fund Administration (EFA), la qualité est inscrite dans notre ADN, soit d'être reconnue comme société de référence pour l'administration des fonds au Luxembourg.

Nous poursuivons le but d'offrir un service de haute qualité et une agilité dans l'interaction avec nos clients, valeurs fondamentales de notre entreprise. Pour EFA, atteindre cet objectif passe non seulement par un investissement continu dans nos ressources techniques et humaines mais aussi par une excellente gestion et exécution de nos projets.

Dans ce contexte, depuis plusieurs années EFA travaille à l'amélioration des processus et au développement d'une dynamique d'amélioration continue à travers une approche combinée Lean et Systémique.

D'un point de vue Lean, depuis maintenant plusieurs années des équipes mixtes (Métiers, IT et Lean) mènent des interventions dans le quotidien en vue d'améliorer la qualité de la prestation. Cette approche se poursuit et de celle-ci a résulté des gains en efficience (faire bien les choses) et en effectivité (faire bien les bonnes choses) avec le but d'éliminer à la source les causes de gaspillage (amélioration du service Client, automatisation des tâches algorithmiques, optimisation des processus & BPM, élimination/réduction des demandes sans valeur ajoutée, revue des rôles/responsabilités, nouveaux objectifs/indicateurs, développement des compétences...). Les améliorations identifiées ont été mises en œuvre soit à travers des actions directes à court terme soit par une approche à moyen et long terme visant à revoir le flux de production end-to-end se basant sur de nouveaux paradigmes et de nouvelles technologies. A travers les concepts du Lean appliqués au service, les équipes acquièrent donc les compétences dans leur quotidien pour identifier et éliminer en autonomie et durablement les gaspillages par de nouveaux principes de design des processus.

Bien que la pensée systémique ne soit pas une méthode, elle est essentielle dans notre approche dans le sens que nous appréhendons EFA comme un système complexe dont le résultat dépend de l'interaction entre nos collaborateurs, la technologie, le modèle opérationnel (processus, organisation...) et notre environnement, y inclut bien entendu nos clients. La systémique nous amène à nous questionner également sur la partie non visible de l'iceberg : pourquoi fait-on ce que l'on fait ? Quelles sont les contraintes et hypothèses sur le travail qui nous ont amené à organiser le travail comme nous l'avons fait ? Ces hypothèses ou contraintes sont-elles toujours d'actualité ?...

Cette approche s'appuie sur 3 prérequis :

- Le but (stratégie) : C'est le point de départ de toutes nos interventions. S'assurer que celui-ci est connu et compris de tous est en effet essentiel en vue d'être tous orientés dans la même direction, peu importe que nous travaillons dans un département commercial, opérationnel ou financier.
- L'interdépendance : Dans toute intervention, nous accordons une importance particulière pour nous assurer que tous coopèrent totalement les uns avec les autres, agissant ainsi pour faire progresser l'entreprise vers son but. L'objectif n'est pas de proposer des actions à l'avantage de l'un ou de l'autre mais bien à l'avantage de l'ensemble du système.
- Ensemble : Si les collaborateurs ont le droit et le devoir d'échanger sur leurs désaccords, ils n'ont pas le droit de refuser de travailler avec l'autre.

Si l'expérience nous a démontré l'intérêt de combiner ces deux approches pour faire évoluer nos processus, c'est également à travers cette démarche que nous nous sommes questionnés sur notre processus de développement de projets au sens large. Pour toute entreprise, cette question est fondamentale : selon une étude menée par Standish Group, 31 % des projets ne sont jamais terminés, plus de 52 % des projets ont un coût final représentant 189 % de l'estimation initiale, uniquement 16 % des projets se terminent dans les budgets et les délais initiaux.

Par notre approche, nous ne nous sommes donc pas questionnés sur l'intérêt ou non de l'introduction des méthodes agiles mais sur comment être plus agile qu'hier et moins que demain. Si cela ne sert à rien d'avoir les meilleurs outils et des ressources humaines compétentes à partir du moment où nos processus sont obsolètes, cela ne servait à rien selon nous d'introduire des méthodes agiles dans une organisation dont le système de management ne permet pas d'en retirer les bénéfices. Cela reviendrait à faire de la méthode pour la méthode soit du water-scrum-kanban-fall.

C'est dans ce contexte qu'une équipe représentative de senior managers et de collaborateurs se sont questionnés :

- Quel est le but de notre portefeuille de projets en des termes clients ?
- Qu'est-ce qui est important pour nos clients (nombre et type de demandes ainsi que leur valeur ajoutée ou non) ?
- Quelle est notre capacité et notre capabilité (compétences) à répondre à ces demandes ?
- Quel est l'efficacité du processus (gaspillages) ?
- Quelles sont les contraintes internes et externes avec lesquels nous devons composer ?
- Quels sont les hypothèses qui ont conduit à mettre en place ces contraintes ?

Sans rentrer dans les détails de ce diagnostic, il apparut rapidement que des opportunités existaient et s'articulaient sur deux axes :

- L'agilité stratégique : faire les bonnes choses, soit comment favoriser l'émergence d'idées, détecter et anticiper les évolutions et ainsi s'adapter continuellement pour sélectionner les bons projets ?
- L'agilité opérationnelle : faire les choses bien, soit comment améliorer les modes d'exécution de nos projets.

Tout en permettant aux talents individuels et collectifs de s'exprimer et se développer et tout en plaçant le client au centre de nos préoccupations.

L'agilité stratégique : une organisation agile à faire les bonnes choses

Même si nous travaillons ensemble, chacun d'entre nous a une fonction précise, des compétences et des responsabilités définies qui doivent s'orchestrer dans un ensemble cohérent, dans un environnement en constant changement avec une capacité d'investissement humain et technologique limitée

Etre agile, soit vif et prompt à comprendre et réagir, est donc important d'un point de vue stratégique pour répondre rapidement et précisément aux attentes diversifiées de nos clients.

Chez EFA, l'agilité stratégique de l'organisation repose sur le Comité de Direction en charge de la définition des objectifs et de l'expression de l'état futur désiré (la vision – la stratégie). Son rôle est de valider cet objectif avec les actionnaires et de s'assurer que celui-ci est connu et partagé par les collaborateurs. Sur cette base, le PMO (Programme Manager Officer) orchestre le travail des managers représentant les fonctions de support, commerciales et opérationnelles pour qu'ils interagissent ensemble pour déterminer la meilleure manière d'atteindre l'objectif. L'objectif est de s'assurer que les projets qui seront proposés pour sélection à la Direction le soient au regard de leur maturité, de leur impact sur le but en termes d'efficacité, de commercialité et/ou de risque. D'un modèle cloisonné, l'organisation intègre cette dimension transverse où chaque idée venant de la base est appréciée au regard de sa valeur ajoutée. Si l'idée n'est pas encore assez mature, celle-ci sera préalablement « débroussaillée » par les équipes notamment Lean et Product Development en vue de traduire la demande du client en un produit reposant sur un processus humain et technologique adapté au mieux aux contraintes de l'organisation. L'idée une fois traduite en projet est systématiquement remontée au COPIL (comité de pilotage composé des membres de la direction et quelques seniors managers transverses) pour décision.

Une fois validé, le projet s'intègre dans un des 7 pôles de valeur en relation avec un ou plusieurs services aux clients. Un pôle regroupe un ensemble de projets et de petites évolutions.

Les ressources sont dédiées principalement au pôle et sous la gouverne d'un représentant du Produit, d'un représentant Opérationnel et d'un facilitateur IT qui gèrent en autonomie cet ensemble de projets et les interdépendances en vue d'atteindre les objectifs déclinés dans la stratégie.

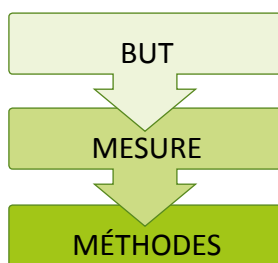
En favorisant ces échanges réguliers à travers une structure en réseau propre au fonctionnement d'EFA, les collaborateurs nous remontent les informations et se sentent plus impliqués qu'avant dans le processus de décision, s'autocontrôlent, acceptent les contraintes et s'adaptent continuellement et plus facilement au changement de l'environnement.

Sans rentrer dans plus de détails, l'orchestration de cette gouvernance se veut également optimisée en termes d'administration (indicateurs de mesure orienté livrable versus JH consommé, focus sur les opportunités d'améliorations, un seul processus de décision, reporting optimisé) et plus transparente en termes de communication (idée, encours, réalisé)

L'agilité opérationnelle : faire les choses bien

Chaque pôle a pour mission d'atteindre les objectifs qui lui ont été fixés. Les collaborateurs IT, commerciaux et opérationnels du pôle se sentent mutuellement responsables du résultat favorisant le travail en équipe permettant à tout un chacun de comprendre les contraintes de leurs collègues et le cas échéant de s'organiser pour les minimiser.

Évalué pour son agilité à atteindre son objectif, le pôle est par construction systémique dans un état d'esprit/un paradigme agile : le but exprimé en termes de service au client est clair → les équipes sont mesurées par rapport au but → les équipes sélectionnent elles-mêmes la méthode la plus adaptée pour atteindre ce but.



C'est dans cet état d'esprit que nous commençons à introduire les méthodes agiles Kanban et Scrum dans notre organisation en vue d'aider nos équipes à gérer des changements de priorité, réduire les délais de mise en œuvre et optimiser la qualité du produit délivré ainsi que son processus de production. Pour faire simple, la méthode Kanban serait privilégiée par rapport à une méthode Waterfall (méthode classique de gestion de projet) ou Scrum lorsque certaines de ces conditions sont réunies soit la mise en œuvre du projet/produit est

inférieure à 6 mois, quand la taille du projet en termes d'investissement humain est limitée et si plusieurs projets/produits indirectement indépendants sont à gérer en parallèle. Une méthode Scrum ou Waterfall seraient alors de par leurs processus de gestion et leurs rôles trop contraignante d'un point de vue administratif.

Pour supporter les pôles, nos équipes de développement et infrastructure travaillent ensemble pour proposer un concept Devops adapté à notre contexte en vue de faciliter la coopération entre ses équipes, d'optimiser le processus de livraison de services développés et de les déployer au rythme souhaité par nos clients.

Selon nous, l'apport des méthodes de projets agiles (Kanban & Scrum) sera d'autant plus important que si nous

- définissons le but unique et commun à atteindre
- laissons le pôle s'organiser au mieux en fonction de son environnement endogène (humain et technologique) et exogène (évolution réglementations, nouveaux produits,...)
- donnons davantage d'autonomie aux équipes qui s'autocontrôlent par rapport à l'objectif
- plaçons le client au cœur de la réflexion

Par l'approche combinée Lean et Systémique, il nous est donc apparu que préalablement à la mise en place de méthode Agile (boîte à outil), il était nécessaire de transformer notre Organisation.

Ainsi, ces méthodes nouvelles pour notre Société ne seront pas qu'une manière différente de faire les mêmes choses mais nous permettront de créer plus de valeurs pour nos clients, nos collaborateurs et nos actionnaires dans un environnement de coopération et de collaboration.

Avant d'être une méthode opérationnelle d'exécution de projet, l'agilité passe par une transformation de notre organisation et l'alignement de celle-ci par rapport à l'objectif stratégique à atteindre.

De la qualité de notre Système de Management dépendra l'agilité de nos collaborateurs.



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

Priorités du programme qualité national :

1. Sécurité Patients
2. Efficience financière
3. Transparence via le projet de documentation de l'activité médicale hospitalière
4. Suivi Assessment EFQM réalisé en 2016

Pour plus d'informations:



www.fhlux.lu

EXZELLENZMODELL ODER QUALITÄTSMANAGEMENT ?

Erfahrungen aus der Gesundheitsdienstleistung



Dirk WOLFF
*Coordinateur Qualité,
 CHNP - Centre Hospitalier Neuro-Psychiatrique*

Die Rehaklinik in Stichworten

Die Rehaklinik ist – neben dem Pflegeheim für ältere Menschen und dem Heim für geistig behinderte Menschen – eine der drei Dienstleistungsbereiche des CHNP (Centre Hospitalier Neuro-Psychiatrique) in Ettelbrück.

Die Rehaklinik hat zur Mission die psychiatrische Rehabilitationsbehandlung aufgrund der Bedürfnisse der Gesellschaft. Es ist das Ziel dieser zeitlich begrenzten klinischen Rehabilitation, die sozialen, kognitiven und psychologischen Fähigkeiten der Patienten zu verbessern, um ihre angemessene (Re)Integration in die Gesellschaft zu ermöglichen.

Unsere Vision ist es, ein modernes und exzellentes psychiatrisches Rehabilitationszentrum zu werden, das den Patienten optimal dient und gut in das luxemburger Psychiatrienetzwerk integriert ist. Die Rehaklinik nutzt die Konzepte der EFQM (European Foundation of Quality Management), um die tägliche Arbeit und die Veränderungen, die wir selbst herbeiführen oder die uns von außen beeinflussen, effizient und effektiv zu steuern und umzusetzen.

Das Qualitätsmanagement nach diesem EFQM-Modell ist in den luxemburger Kliniken seit 2003 ein nationaler Konsens.

Die Rehaklinik hat seitdem drei Mal am Prix Luxembourgeois de la Qualité teilgenommen und Auszeichnungen oder den Preis gewonnen. Sie erhielt vor 10 Jahren das EFQM-Niveau „Committed to Excellence“. Eine Abteilung der Klinik bekam vor 7 Jahren „3 Sterne Recognised for Excellence“. Eine andere Abteilung wurde nach deutschem Rehabilitationsstandard und gleichzeitig nach ISO-Standard zertifiziert und 2015 erreichte die gesamte Rehaklinik schließlich das EFQM-Niveau „4 Sterne Recognised for Excellence“.

In Luxemburg, wie auch in den Nachbarländern, steigt die Erwartung an Qualitätsmessungen und Qualitätsverbesserungen permanent. Finanzgeber, Patienten und die Öffentlichkeit wollen zu Recht eine effiziente, moderne und sichere Behandlung. Sie fordern die Berücksichtigung ihrer Wünsche und Bedürfnisse sowie eine Transparenz in der Qualität der Kliniken.

Welches Managementmodell eignet sich nun am besten, um der Organisations- und Qualitätsentwicklung in der Gesundheitsdienstleistung, und speziell in der psychiatrischen Rehabilitation, einen Rahmen für die Steuerung und Bewertung zu geben?

Krankenhäuser als hochkomplexe Systeme

Krankenhausdienstleistungen, sowie die der sozial- und psychotherapeutischen Einrichtungen weisen Besonderheiten auf. Sie sind vor allem **Expertenorganisationen**. Das Management insgesamt hat zum großen Teil unterstützende Funktion. Die luxemburger Kliniken haben hier noch einen Vorteil, da die Direktoren keine kaufmännischen Geschäftsführer sind, wie oft in Deutschland, sondern in der Regel ausgebildete Mediziner. Aber auch im luxemburger Gesundheitssystem ist es so, dass Qualitätsthemen als separater Kompetenzbereich und externe Anforderungen dazu als reine Managementaufgabe oder sogar bürokratielastig angesehen werden.

Die verschiedenen Spezialisten in der Klinik (Ärzte, aber auch Psychologen, Therapeuten, Fachpfleger, etc.) handeln in sehr großer Autonomie. Sie üben komplexe Tätigkeiten aus und haben den direkten Kundenkontakt. Sie können sich deshalb potentiell von vielen Managementstrukturen abtrennen. Da Ärzte allein in ihrer medizinischen Verantwortung stehen, wird von ihnen eine gewisse Unsicherheit akzeptiert und vom Management durchgeführte Messungen von Kennzahlen oder externe Verbesserungsvorschläge werden teilweise als Einmischung verstanden. Auch ist die Einführung von neuen Prozeduren und Strukturen in diesen Expertenorganisationen nicht einfach.

Sozialpsychiatrische und psychotherapeutisch tätige Einrichtungen wie die Rehaklinik erbringen Dienstleistungen und eine Leistung für die Gesellschaft insgesamt, die zusätzlich einige Besonderheiten aufzeigen:

- Das Prinzip, dass der Kunde bei guter Leistung wieder kommen soll, gilt nur eingeschränkt. Bei vielen sozialen und psychotherapeutischen Dienstleistungen soll der Patient möglichst nicht wieder kommen.
- Der Dienstleister und der Kunde (Patient) sind bei vielen sozialen Tätigkeiten am gleichen Ort, Produktion und Verbrauch der Leistung geschehen parallel (**Uno-Actu-Prinzip**).

- Der Kunde ist an der Dienstleistung direkt beteiligt. Er muss mit dem Erbringer zusammen arbeiten.
- Die Dienstleistung wird von Menschen erbracht und unterliegt daher subjektiven Einflüssen.
- Oft ist ein Ergebnis nicht sofort sichtbar oder messbar. Der gesamte Prozess der Dienstleistung muss berücksichtigt werden.
- Die Effizienz (Erreichung eines Ziels mit minimalem Aufwand) steht nicht absolut im Vordergrund. Die Arbeit muss eher nach ihrer Wirksamkeit (Effektivität) für den Einzelnen sowie für die Gesellschaft und Volkswirtschaft beurteilt werden.

Was ist hier bei der Kundenorientierung zu beachten? Wie oben beschrieben, ist der Kunde Mitproduzent der Dienstleistung. Der Berater oder Therapeut ist auf die Mitarbeit des Ratsuchenden angewiesen... Die Qualität ist schwer zu messen, muss aber dennoch für beide Seiten beurteilbar sein. Der klassische Kundenbegriff setzt voraus, dass der Nutzer das Produkt eindeutig beurteilen und zwischen verschiedenen Anbietern wählen kann. Da einer oder oft auch beide Punkte in der sozialpsychiatrischen und psychotherapeutischen Arbeit nicht vollständig zutreffen, trifft der Begriff „Klient“ die Situation besser.

Prozessorientierung heißt, dass Abläufe entsprechend der Kundenanforderung und -ergebnisse organisiert und verknüpft werden. Gut gestaltete Prozesse sind das „Schmierfett“ im Ablauf. Sie führen zu Effizienz und optimieren die Effektivität. Im Rahmen des Prozessmanagement werden die Abläufe soweit wie möglich standardisiert, um die personenspezifischen Unterschiede in der Beratung und Betreuung zu minimieren und eine Unter-, Über- oder Fehlleistung zu verhindern.

Aufgrund des Uno-Actu-Prinzips hat die Motivation der Mitarbeiter eine wesentliche Bedeutung für die Erbringung der Dienstleistung. Die Qualifikation, fachliche und soziale Kompetenz der Mitarbeiter spielen dabei genauso eine Rolle wie die Infrastruktur am Arbeitsplatz, das Arbeitsklima, die Art und Weise der Personalführung und die Informations- und Kommunikationskultur in der Einrichtung.

Die kontinuierliche Verbesserung sucht zuerst nach Abweichungen oder Verbesserungsmöglichkeiten im System bzw. in den Prozessen. In der Expertenorganisation Krankenhaus ist es aufgrund der oben beschriebenen Situation nicht leicht, eine Motivation und Kultur zu erzeugen, bei der die Mitarbeiter auf Schwachstellen aber auch auf bisher unbekannte Kundenerwartungen und -bedürfnisse neugierig werden.

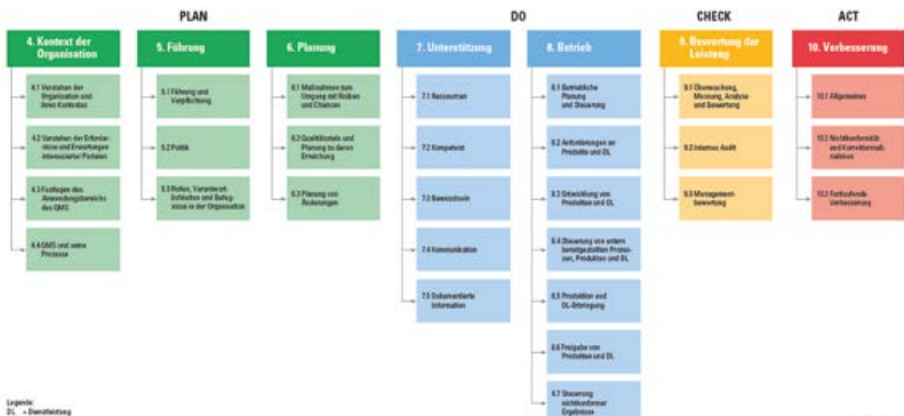
Bereits 2001 hat das amerikanische Institute of Medicine beschrieben, dass die Gesundheitsberufe hohe Leistungen erbringen, um ihren Job gut zu machen und deshalb die Systeme neu aufgestellt werden müssen, um eine sichere und qualitativ noch hochwertigere Versorgung zu erreichen.

Geeignete Managementsysteme bieten in der heutigen Zeit – in der sich Gesellschaft und Märkte sehr schnell ändern; in der Werte und Rollen in Frage gestellt werden; in der alte Erfolgsstrategien zu Misserfolgen führen können; in der Organisationen flexibel sein müssen – einen klaren Blick auf das Notwendige. Gute Managementsysteme erlauben eine realistische Untersuchung der eigenen Fähigkeiten, um die Nachhaltigkeit der (Gesundheits-)Einrichtung zu gewährleisten.

ISO-Qualitätsmanagement-System vs. Exzellenzmodell

Die ISO 9001 nennt sich „Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen“. Das heißt, ein Qualitätsmanagementsystem nach der Norm 9001 hat – wie andere Normen auch - einen Kriterienkatalog, den die Organisation erfüllen muss, um ein Zertifikat zu bekommen.

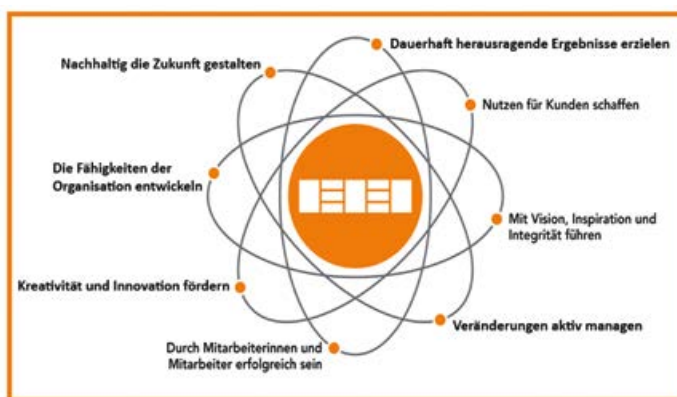
Die ISO9001:2015 beschreibt Anforderungen an das Qualitätsmanagementsystem der Organisation, mit der sie ihre Fähigkeiten nachweist, beständig Produkte und Dienstleistungen zu liefern, die den Anforderungen der Kunden und dem rechtlichen Rahmen entsprechen. Diese Norm zielt darauf ab, die Kundenzufriedenheit durch effektive Systemanwendung, Prozessverbesserungen und die Konformität mit Kunden- und anderen Anforderungen zu erhöhen.



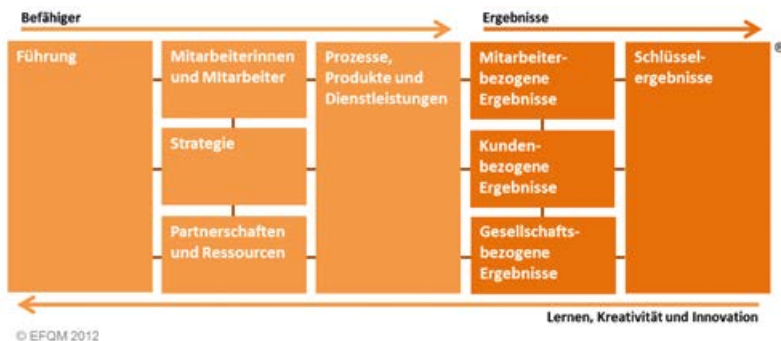
Im Vergleich wird nachfolgend das EFQM-Modell als Exzellenzmodell beispielhaft diskutiert. Der Luxemburger Exzellenzpreis (MLQE) basiert auf den Kriterien des EFQM-Modells. Das EFQM-Modell bietet einen ganzheitlichen Rahmen für das Organisationsmanagement mit dem Ziel, nachhaltig einen Mehrwert für alle interessierten Parteien (Stakeholder = Kunden/

Patienten, Partner, Lieferanten, Gesellschaft, etc.) zu schaffen. Alle Elemente, die das Funktionieren einer Organisation ausmachen, werden hier in Beziehung zueinander gesetzt und darauf geprüft, ob sie reibungslos ineinander greifen. Es erlaubt, Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den Unternehmenstätigkeiten und den Ergebnissen zu identifizieren und nachvollziehen zu können. Aus Sicht des EFQM-Modells ist Qualität ein sich bewegendes Ziel und daher eine permanente Herausforderung für die optimale Angleichung von, auf der einen Seite, den Ambitionen und Kompetenzen der Organisation und, auf der anderen Seite, den Bedürfnissen und Anforderungen der Stakeholder.

Das EFQM-Modell basiert auf Werten und Menschenrechten, die in europäischen Konventionen definiert wurden. Diese Werte bilden die Grundlage der 8 Grundkonzepte des Modells:



Diese Grundkonzepte werden übersetzt in ein konkreteres Kriterienmodell aus 9 Kriterien und 32 Teilkriterien, das mit unternehmensspezifisch interpretierbaren (nicht obligatorischen) Orientierungspunkten als Umsetzungshilfe beschrieben ist:



Die neue ISO 9001:2015 hat sich ein wenig in diese Richtung entwickelt und ist flexibler geworden. Zwar wird zunehmend der Kontext der Organisation berücksichtigt, Zielgruppen müssen festgelegt werden, es gibt weniger zu dokumentierende Nachweise, das Qualitätsmanagementsystem muss in die strategische Ausrichtung der Organisation eingebunden werden und Wissensmanagement spielt eine Rolle. Aber es wurden auch neue zusätzliche Anforderungen für das Risikomanagement oder für Prozessindikatoren eingeführt.

Ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001 wird wie andere ISO-Normen auch bei der Zertifizierung von akkreditierten, professionellen Auditoren mit spezieller Branchenkenntnis hinsichtlich Konformität auditiert. Dabei wird untersucht, ob die Anforderungen der Norm eingeführt wurden und wirksam sind. Akkreditierte Organisationen vergeben auf Grundlage des Zertifizierungsaudits dann das Zertifikat.

Das EFQM-Assessment benutzt eine sogenannte dynamische RADAR-Logik, um zu hinterfragen, ob die Ziele und angestrebten Ergebnisse in der Strategie verankert sind, ob Vorgehensweisen zur Ergebniserreichung geplant und entwickelt werden, ob diese Ansätze systematisch angewendet werden und durch Überprüfung und Analyse ein kontinuierlicher Verbesserungs- und Lernprozess stattfindet.

Ein EFQM-Assessment sucht nicht, wie die ISO 9001, nach Konformität, sondern fokussiert sich auf die Stärken und Schwächen, beziehungsweise identifiziert es Möglichkeiten für die zukünftige Entwicklung der Organisation. Die Assessoren sind von der EFQM für das Assessment ausgebildete Praktiker, die für das Assessment von der EFQM eingeladen werden.

Erfahrungen der Rehaklinik mit Qualitäts- und Exzellenzmodellen

Die verschiedenen Bewerbungen für den Luxemburger Qualitätspreis waren für die betroffenen Abteilungen der Rehaklinik (CTM-Centre Thérapeutique Manternach; SPAD-Soins Psychiatriques À Domicile) ein sehr hilfreicher Schritt bei der Umsetzung des Qualitätsmanagements auf dem Weg zur Exzellenz. Das Modell des MLQE ist klar strukturiert, flexibel und berücksichtigt immer den Kontext der Organisation.

Die Arbeit am Bewerbungsdokument ermöglichte eine wertvolle Selbstreflektion und gab hilfreiche Impulse für die Weiterentwicklung. Die Bewerber des MLQ hatten eine gewisse Branchenkenntnis und Verständnis für die Organisation der Klinik und die Luxemburger Zusammenhänge. Da es sich aber um einen Wettbewerb mit mehreren Teilnehmern handelt, ist es natürlich nicht sicher, ob man am Ende ein Zertifikat erhält, auch wenn alle Anforderungen erfüllt werden.

Mit der Organisationsentwicklung durch den Luxemburger Qualitätspreis wurden für den SPAD auch die Grundlagen für eine Zertifizierung geschaffen. Da die Inhalte und Begriffe der ISO 9001 für Gesundheitsdienstleistungen und die Mitarbeiter mit Gesundheitsberufen

schwer in die Praxis umzusetzen sind, entschieden wir uns, ein kombiniertes RehaZertifizierungssystem zu nutzen, QRehaPlus. QRehaPlus setzt sich aus der ISO 9001 und konkreten patientenorientierten Rehabilitationsanforderungen zusammen. Da das System auf der ISO-Norm und der deutschen Sozialgesetzgebung basiert, gibt es aber auch hier einzelne Anforderungen, die auf einen ambulanten psychiatrischen Dienst in Luxemburg nicht anwendbar sind. Dennoch konnten sich die Mitarbeiter gut in den Kriterien wiederfinden. Die Auditoren waren aus der Branche und hatten Verständnis für den Kontext, so dass diese Zertifizierung einen Mehrwert für die Abteilung erzeugt hat und verschiedene Inhalte für die gesamte Rehaklinik übernommen werden konnten.

Das CTM-Centre Thérapeutique Manternach war unsere Pilotstation, um Erfahrungen mit der vollständigen Umsetzung des EFQM-Modells und mit externen EFQM-Assessments zu sammeln. Die Rehaklinik hat diese Erfahrungen genutzt, um sich zunächst dem EFQM-Verfahren „Committed to Excellence“ zu stellen, das Management mit Hilfe der EFQM-Konzepte weiter zu entwickeln und um schließlich das Assessment „Recognised for Excellence“ durchführen zu lassen.

Wie bei der Bewerbung für den Luxemburger Qualitätspreis, führt die Bearbeitung des sogenannten Managementdokumentes zu einer hervorragenden Selbstreflektion und hilft, die wesentlichen Elemente, Stärken und Verbesserungspotentiale herauszuarbeiten. Die aktive Unterstützung und Mitarbeit der Direktion der Rehaklinik erzeugte eine hohe Motivation der Mitarbeiter bei der Vorbereitung auf den Besuch der Assessoren, die schließlich durch den Erfolg „Recognised for Excellence – 4 star“ gekrönt wurde.

Diese grundsätzlich positiven Erfahrungen mit dem EFQM-Modell und EFQM-Assessment haben aber auch Einschränkungen. Zum einen ist das Modell stark ergebnisorientiert. Selbstverständlich überprüfen wir unsere Leistungen anhand von Ergebnissen. Aber in der psychiatrischen Rehabilitation stehen keine wissenschaftlich aussagekräftigen, bestätigten Outcome-Indikatoren für die gesamte Klientel zur Verfügung. Eher lassen sich die Prozesse der Patientenversorgung verfolgen. Für Assessoren, die uns bewerten wollen und die nicht aus unserem Beruf kommen, ist diese Situation schwer verständlich. Hier liegt die zweite Einschränkung des Modells: Im Gegensatz zur ISO-Zertifizierung, bei der pflichtgemäß Auditoren mit Branchenkenntnissen eingesetzt werden, kann die EFQM dem Wunsch nach Assessoren mit Erfahrungen im Gesundheitssektor nicht immer nachkommen. Wir sahen uns daher schon mit Assessoren konfrontiert, die den komplexen Kontext eines Krankenhauses und speziell der Psychiatrie nicht kannten und nur begrenzte Kompetenzen aufwiesen, sich darin einarbeiten zu können.

Fazit

In der Regel werden ISO-Zertifizierungen gebraucht, um im Geschäft zu bleiben. In deutschen Krankenhäusern ist die Situation dergestalt, dass das Sozialgesetzbuch ein Qualitätsmanagementsystem fordert und momentan verstärkt die ISO 9001 genutzt wird, weil sie im Vergleich zu anderen Systemen kostengünstig ist.

Die Luxemburger Kliniken nutzen ISO-Normen, um bestimmte Bereiche mit vordefinierten Elementen zu entwickeln und von unabhängigen Institutionen validieren (zertifizieren) zu lassen. Das in Luxemburger Krankenhäusern national verwendete EFQM-Modell bietet den übergeordneten Rahmen auf dem Weg zur Exzellenz mit einem größtmöglichen Mehrwert für Patienten, Partner, Gesellschaft und Mitarbeiter.

Insbesondere für Expertenorganisationen mit komplexen Systemen, wie ein Krankenhaus, eignen sich Managementmodelle, die eine nachhaltige Exzellenz als Ziel verfolgen. Der Bezugsrahmen des EFQM-Modells erlaubt, einen konsistenten Führungsstil zu entwickeln, *Best Practices* einzuführen, Innovationen voranzutreiben und Ergebnisse zu optimieren. ISO-Normen bieten dagegen kein gesamtheitliches Managementkonzept, sondern können nur den Nachweis der Erfüllung definierter Anforderungen erfüllen.

Nach den hilfreichen Erfahrungen mit dem Exzellenzmodell des Luxemburger Qualitätspreis und aufgrund des Mehrwertes der EFQM-Assessments, war und ist das EFQM-Modell das ideale Konzept für die nachhaltige Weiterentwicklung unserer Rehaklinik.

Für uns bedeutet Exzellenz: Transparenz der angebotenen Behandlung, Einbeziehung der Patienten, Messung von Effekten sowie ein heterogenes und vielfältiges Angebot.

Da 70 bis 80% der unerwünschten Ereignisse in einem Krankenhaus durch schlechte Organisation verursacht werden, betreiben wir unsere Organisationsentwicklung zu einer exzellenten Klinik mit Hilfe des Managements der Qualität nach dem EFQM-Modell und verfügen über:

- gemeinsame Werte;
- eine gemeinsame Strategie;
- eine Führung, die mehr unterstützt als dirigiert;
- ein partizipatives Management (jede Meinung ist wichtig);
- ein Management der Kompetenzen und Projekte, zur Sicherstellung einer kontinuierlichen Organisationsentwicklung;
- eine sozial stabile und sichere Arbeitsumgebung;
- motivierte, selbstständig arbeitende und innovative Mitarbeiter.

Durch die Anerkennung „*EFQM-Recognised for Excellence- 4 star*“ konnten wir als wichtiges Ergebnis das Vertrauen der Patienten und Familien verbessern, unsere Weiterentwicklung sichtbar machen, unsere Glaubwürdigkeit bei Entscheidungsträgern erhöhen und unser Bewusstsein stärken, dass wir die Veränderungen jetzt und in Zukunft gemeinsam schaffen können.



Recognised for excellence
4 star - 2015

LES ACTIFS IMMATÉRIELS ET LA RSE AU COEUR DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE



Khouloud FORTAS
Responsable RSE,
L.S.C. Engineering Group

Depuis mars 2016, L.S.C. Engineering Group, composé de plusieurs bureaux d'études dont Simon-Christiansen & Associés, Luxplan, Géoconseils et Zilmpla, se propose d'adapter sa stratégie en mettant en place une méthode d'évaluation stratégique basée sur le capital immatériel. Faire correspondre efficacité, efficacité et développement durable, tel est le résultat escompté.

Outre le fait d'appréhender la valeur de l'entreprise dans sa globalité, l'évaluation du capital immatériel est basée sur une **approche holistique**. En effet, elle intègre l'ensemble des fonctions internes de l'entreprise (organisation, système d'information, marketing etc.), les notions relatives à la RSE (préoccupations sociales et environnementales) ainsi que la relation de l'entreprise avec son environnement externe (image et notoriété, relations avec les parties prenantes externes, etc.). Avec pour objectif d'identifier les sources de valeur dites « immatérielles », la méthode permet d'évoluer progressivement vers un modèle de gouvernance plus responsable et un système de management intégré.

Définition du capital immatériel

Lorsqu'on parle d'« immatériel », on pense à des éléments non monétaires, qu'on ne peut ni toucher, ni voir. **Le capital immatériel peut être départagé en trois grandes catégories :**

- **Le capital structurel** : il représente l'ensemble des composantes relatives au fonctionnement de l'organisation et au savoir qu'elle détient. Il permet d'identifier la capacité de l'entreprise à créer et à pérenniser de la valeur à travers son organisation, ses processus, son système d'information, sa santé financière et son savoir.
- **Le capital humain** : il est la source principale génératrice d'actifs immatériels. Il exprime la capacité de l'entreprise à créer et à pérenniser de la valeur par l'identification et la gestion des compétences dans le cadre de la stratégie définie et de sa politique RH. Il est représentatif des relations humaines, de l'engagement, de la motivation des salariés, etc.
- **Le capital relationnel** : il constitue tout ce qui relie l'entreprise à son environnement externe. Il exprime la capacité de l'entreprise à créer de la valeur partagée et à la pérenniser dans ses relations avec ses parties prenantes externes (clients, réseaux de partenaires/ fournisseurs etc.).

Dans le cas de L.S.C. Engineering Group, ces trois grandes catégories sont départagées en **plusieurs actifs** pertinents. Les données financières sont ainsi complétées par des données extra-financières permettant d'améliorer la compétitivité et la performance de l'entreprise.

Evaluation du capital immatériel : avantages, objectifs et enjeux

L'identification et le suivi des actifs immatériels va permettre de **piloter les sources de valeur** tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel. En fonction des résultats obtenus, il sera possible, d'une part, **d'adapter les objectifs et les actions en place** (corriger, améliorer, prévenir), et d'autre part, de **définir des axes d'innovation** en confrontant les ressources internes (état des actifs immatériels) et l'analyse tirée de l'environnement externe (opportunités et menaces).



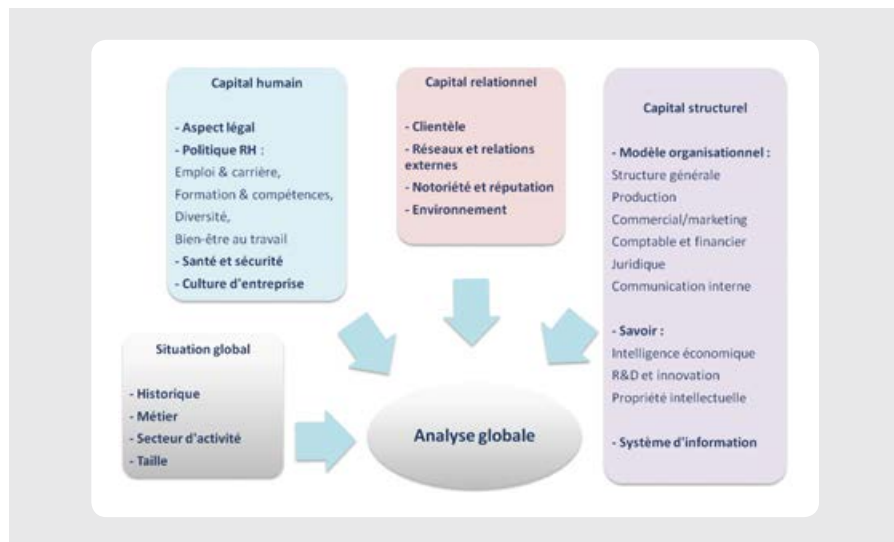
S'inscrivant sous le sigle de l'amélioration continue, les principaux avantages de cette approche sont multiples. Elle permet :

- d'identifier les leviers de performance et de renforcer la stratégie à long terme,
- d'améliorer des processus organisationnels et la qualité de l'offre,
- de fidéliser la clientèle et de renforcer l'image et la personnalité de l'entreprise,
- de répondre aux besoins immatériels du marché (intégrité, savoir-être, éthique, confiance, honnêteté, fiabilité, innovation, etc.),
- d'attirer de nouveaux talents en valorisant et en fidélisant les collaborateurs,
- de satisfaire les parties prenantes et de répondre à leurs attentes.

Actifs immatériels : cartographie représentative

Pour mieux appréhender l'approche et veiller à son efficacité, il est nécessaire d'établir une cartographie des actifs immatériels représentative du type de secteur économique (tertiaire, secondaire, primaire), du domaine d'activité et du fonctionnement de l'entreprise. Caractérisée par une activité de services, les composantes essentielles au fonctionnement du groupe

L.S.C. et à la qualité de ses offres sont en grande partie immatérielles. Afin d'illustrer la démarche d'évaluation, se sera donc la typologie des actifs immatériels du groupe L.S.C qui sera présentée¹.



En support à l'analyse des différents actifs, un point sur **la situation globale** est possible. Il comprend :

- l'historique de l'entreprise (moments clés, principaux changements, principales réussites et échecs, etc.),
- le métier de l'entreprise (niveau de complexité, savoir-faire spécifique ou non, capacité à répondre aux besoins du marché, etc.),
- le secteur d'activité (éléments de son environnement, le niveau d'entrée potentiel sur le marché, niveau de pression clients/fournisseurs, etc.),
- la taille de l'entreprise (par rapport au secteur, efficacité de son organisation compte tenu de sa taille, structure en place).

Quant à la typologie permettant l'analyse des actifs, elle se départage en deux niveaux (voir trois pour certains actifs) : la catégorie du capital immatériel, les actifs immatériels et les domaines permettant l'évaluation de ces derniers. Le présent tableau permet d'explicitier l'intérêt d'évaluer ces actifs.

¹ Il faut noter que, la cartographie mise en place privilégie les aspects de pilotage stratégique et opérationnel. Elle n'a pas été créée à des fins de valorisation financière.

CAPITAL/ ACTIF

CAPITAL STRUCTUREL	
Domaine	Explications
MODELE ORGANISATIONNEL	Actif reprenant toutes les facettes relatives à l'organisation de l'entreprise.
Structure générale	Domaine évaluant la structure de l'entreprise à travers l'existence d'une gestion des risques et d'une démarche d'amélioration continue, la structure organisationnelle et décisionnelle, ainsi que la capacité à établir des objectifs stratégiques.
Organisation de la production	Domaine évaluant l'organisation de la production. Une organisation efficace permet une meilleure productivité et une qualité de prestation supérieure. Les systèmes de production et le mode de gestion de la production en sont les deux composantes principales.
Organisation commerciale	Domaine reprenant la stratégie commerciale et marketing de la société, le ciblage de la clientèle, l'identification du marché et les modes de communication externes utilisés. Suivre son évolution va permettre de déterminer une ligne stratégique à suivre et d'agir sur sa capacité d'acquisition.
Organisation comptable et financière	Domaine permettant de mettre en avant la santé financière de l'entreprise et l'efficacité des méthodes comptables employées au regard du domaine d'activité et de la structure de l'entreprise.
Conformité juridique	Domaine reprenant le respect des aspects légaux auxquels l'entreprise doit se conformer. La gestion des risques juridiques, réglementaires et normatifs en est le principal moteur.
Organisation de la communication interne	Domaine permettant de considérer la communication interne comme un levier de performance agissant à tous les niveaux d'une entreprise. Il permet d'établir un suivi rigoureux afin de traiter les problèmes de communication identifiés.
SYSTEME D'INFORMATION (SI)	Actif reprenant la politique en place concernant le système d'information. La mise en place d'un suivi spécifique va permettre d'améliorer la productivité et la satisfaction des collaborateurs clients.
SAVOIR	Actif essentiel au capital structurel car son suivi contribue à identifier et à améliorer la capacité d'innovation de l'entreprise ainsi que de mener une gestion des risques relative à la propriété intellectuelle.

Intelligence économique	L'intelligence économique fait référence à la capacité de l'entreprise à élaborer des techniques de partage de connaissances adaptées aux besoins identifiés (par exemple, veille de produits/ services, veille juridique, veille concurrentielle, existence de canaux de partage des informations collectées).
R&D, innovation	Domaine permettant de mesurer la capacité d'innovation de la société. Ce domaine peut être évalué notamment par le montant des investissements en R&D, les dépôts de brevets ou licences d'exploitation, le chiffre d'affaire réalisé via de nouveaux produits ou services, etc.
Propriété intellectuelle	Domaine faisant référence aux inventions déposées, aux connaissances techniques spécifiques à l'entreprise, aux droits d'auteur (publication d'articles par l'entreprise) et aux dessins/ modèles utilisés (charte graphique, logos etc.). Tenir à jour ces informations permet d'identifier les risques en la matière et de prendre des mesures de protection.

CAPITAL HUMAIN

Domaine	Explications
ASPECT LEGAL	Actif relatif au respect de la législation sociale. Le bon suivi de cet actif permettra notamment d'éviter des coûts considérables relatifs aux contentieux, au non-recouvrement des cotisations sociales, etc.
POLITIQUE RH	Cet actif va permettre d'évaluer l'efficacité de la politique RH de l'entreprise.
Emploi et carrière	Domaine évaluant la stratégie RH de l'entreprise et l'efficacité de sa politique de recrutement et d'évolution des carrières. La mesure de cet actif est incontournable pour stabiliser le taux de rotation et fidéliser les effectifs.
Formation et compétences	Domaine évaluant la stratégie RH en matière de formation. Sont pris en compte le besoin et le suivi des compétences. L'objectif est d'évaluer les répercussions et l'efficacité des formations.
Diversité	Domaine reposant sur la gestion de la diversité (âge, sexe, culture, etc.). Cette dernière engendre des impacts positifs sur la performance des collaborateurs. Il semble nécessaire de suivre et d'adapter la gestion des ressources humaines en prenant en compte la diversité existante et en prohibant toute forme de discrimination.

Bien-être au travail	Domaine évaluant plusieurs aspects du bien-être au travail : l'équilibre vie-privée-professionnelle, l'environnement de travail, les préoccupations vis-à-vis de l'organisation, la gestion du harcèlement, le niveau de stress, etc. Le bien-être au travail est une composante déterminante de la fidélité et de la performance des collaborateurs.
SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL	Cet actif est un déterminant direct de la performance du capital humain. Quel que soit le secteur d'activité, il semble nécessaire de le suivre et d'en déduire des actions concrètes.
CULTURE D'ENTREPRISE	La culture d'entreprise est une composante du capital humain permettant d'augmenter l'engagement et l'attachement du personnel. Susciter l'engagement d'un collaborateur, c'est améliorer son implication dans son travail.

CAPITAL RELATIONNEL	
Domaine	Explications
CLIENTS	Cet actif suppose le suivi de la fidélité et de la satisfaction client. L'entreprise adopte une vue d'ensemble sur sa clientèle tout en adaptant sa stratégie commerciale.
NOTORIETE ET REPUTATION	Cet actif permet d'évaluer l'image de l'entreprise auprès de ses parties prenantes et de palier au risque « réputation » qui est très présent dans le secteur d'activité.
RESEAUX ET RELATIONS EXTERNES (hors clientèle)	Actif évaluant la relation avec les parties prenantes externes. Il permet d'identifier leurs attentes et de les conjuguer au mieux avec les intérêts de l'entreprise.
ENVIRONNEMENT NATUREL	Tenir à jour un tel actif suppose la limitation des impacts environnementaux. Créer de la valeur partagée et s'impliquer dans le développement durable permet d'être en cohérence avec l'image d'entreprise responsable.

Corrélation entre RSE et capital immatériel

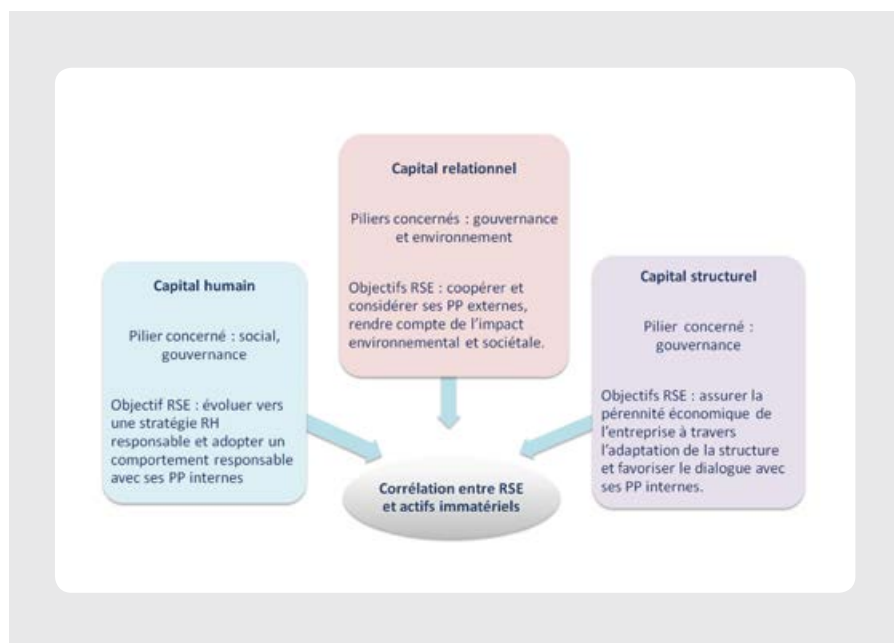
La démarche de responsabilité sociale et environnementale est l'intégration des enjeux du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Avant tout représentative des valeurs d'une société, elle devient progressivement une démarche à part entière considérée comme un facteur de compétitivité.

Une étude macro-économique « Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité », publiée par « France Stratégie » en janvier 2016, met en avant la relation qui existe entre RSE et performance économique. Les résultats sur base d'une méthode de méta-analyse démontrent :

- qu'en moyenne, il n'y a pas de pénalités financières dues à des pratiques RSE,
- qu'un gain financier est perceptible après la mise en place de certaines de ces pratiques,
- ou, qu'au contraire, la performance économique a des effets positifs sur l'intégration des pratiques RSE.

Ce qu'il faut retenir ici, c'est l'existence d'un lien positif (ou non négatif) et d'un cercle vertueux entre la RSE et la performance économique. L'étude démontre incontestablement que des pratiques RSE combinées sont plus performantes que des pratiques prises isolément.

Dans le même esprit, une réflexion a été menée sur la démarche RSE du groupe et a permis d'intégrer les piliers RSE (gouvernance, social et environnement) dans les différents types de capital immatériel. En procédant de cette manière, les objectifs RSE sont clairement intégrés dans la stratégie d'entreprise.



L'analyse et la mesure des actifs immatériels

Les sources de valeurs extra-financières semblent assez « abstraites » et théoriques. Pourtant, il est possible de rendre la méthode « opérationnelle ». Pour se faire, trois phases doivent être respectées :

1. La phase d'analyse et de planification :

Chaque entreprise dispose de moyens (formalisés ou non) lui permettant de faire le point sur son état actuel dans le but de mieux se connaître. Cette phase nécessite objectivité et rigueur dans la synthèse des forces et faiblesses. Quant à l'analyse de l'environnement externe, elle constitue une phase essentielle pour l'établissement d'objectifs stratégiques cohérents.

Dans le cas de L.S.C. Engineering Group, l'outil A.C.I. (Analyse du Capital Immatériel) a été développé. Il permet d'auditer l'entreprise à l'aide d'un questionnaire spécifique de 226 questions structurées en plusieurs parties (chacune relative à un actif défini). Un système de mesure permet d'octroyer une note de performance à chaque actif évalué. La synthèse des résultats se fait grâce à des matrices quantitative et qualitative. Enfin, un modèle revisité de la matrice SWOT² reprend les forces et faiblesses selon leur appartenance à un actif immatériel, et les opportunités et menaces identifiées grâce au modèle PESTEL³.

Un deuxième outil, le « Test de matérialité stratégique », interroge l'ensemble des personnes exerçant un rôle de direction (administrateurs délégués/gérants, administrateurs, directeurs de département) sur la priorité accordée à divers points stratégiques relatifs aux actifs immatériels. L'écart identifié entre leurs réponses et les notes de performances (A.C.I.) permet d'établir une matrice de matérialité reprenant les principales orientations stratégiques. Ce procédé permet d'inclure les associés minoritaires ainsi que les personnes non-membres du conseil d'administration dans la définition des objectifs stratégiques. Le plan stratégique est ensuite adapté en fonction des résultats obtenus.

2. La phase d'exécution

Cette phase correspond à la mise en œuvre des stratégies définies dans le plan stratégique. La définition des responsables et le suivi des actions entreprises sont des éléments indispensables à l'atteinte des objectifs. De plus, le respect de cette phase permettra d'assurer l'efficacité de la phase de reporting.

²] Matrice SWOT : acronyme issu de l'anglais « strengths (forces), weaknesses (faiblesses), opportunities (opportunités), threats (menaces) »

³] Analyse PESTEL : Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal

3. La phase de reporting

La phase de reporting est quant à elle primordiale pour assurer le cycle d'amélioration continue. Il est conseillé de s'appuyer sur un tableau de bord d'indicateurs respectant la typologie des actifs immatériels. Le contenu du tableau de bord doit faire apparaître les indicateurs prioritaires permettant de contrôler l'atteinte des objectifs stratégiques mais également les indicateurs assurant le pilotage d'autres points.

Une synthèse périodique (généralement annuelle) doit ensuite permettre de faire l'état des lieux en s'inspirant des outils tels que l'A.C.I. et le tableau de bord. Elle peut être directement intégrée dans le rapport d'activité ou donner lieu à un rapport extra-financier individuel.

En conclusion, l'analyse et l'interprétation constituent une source d'amélioration continue. Indispensables à un diagnostic précis et efficace, elles ne doivent pas se limiter à une vision purement financière. Une étude sur le capital immatériel (cabinet Deloitte)⁴ affirme que la valeur des entreprises est majoritairement constituée d'actifs immatériels. Ces derniers deviennent dès lors des actifs stratégiques à part entière. *« Ils constituent des facteurs de gain de parts de marché, ils correspondent aux racines de la valeur de l'entreprise sur le long terme et sont les gages de sa pérennité ».*

⁴ Article « Mettre enfin l'immatériel au service de la croissance »

SuperDrecksKëscht®



Aktiounen vum Ministär
fir nohalteg Entwécklung
an Infrastrukturen
mat de Gemengen,
der Chambre des Métiers
an der Chambre de Commerce

Maach mat!

Gestion écologique des déchets dans l'entreprise – certifiée selon la norme DIN EN ISO 14024



- Conseils et formations
- Prévention et recyclage
- Traitement transparent
- Documentation
- Labellisation

4700 entreprises participantes dont
2850 certifiées avec le label SDK fir Betriber
pour plus d'infos visitez le site
www.sdk.lu



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère du Développement durable
et des Infrastructures

Administration de l'environnement



CHAMBRE
DES METIERS
Luxembourg



SuperDrecksKëscht®
Z.I. Piret - L-7737 Colmar-Berg
Tel. 488 261 1 - info@sdk.lu





UN VIRAGE HISTORIQUE S'AMORCE POUR UNE TROISIÈME
RÉVOLUTION À LA LUXEMBOURGEOISE

69

LA STRATÉGIE NATIONALE VISION ZERO ET LA BOÎTE À OUTILS
DE L'AAA POUR PROMOUVOIR LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ AU
TRAVAIL EN ENTREPRISE

75

RSE ET EXCELLENCE

83

UN VIRAGE HISTORIQUE S'AMORCE POUR UNE TROISIÈME RÉVOLUTION À LA LUXEMBOURGEOISE



« La Troisième Révolution Industrielle est déjà en marche. C'est une réalité grandissante dont les signes sont déjà perceptibles dans de nombreux secteurs. L'enjeu majeur est avant tout de s'y préparer car bien appréhendée, elle constitue une étape clé de la construction d'une économie durable au Luxembourg. »

*Christian SCHARFF,
Président d'IMS Luxembourg*

IMS Luxembourg s'est engagé en tant que partenaire historique, aux côtés du Ministère de l'Économie et de la Chambre de Commerce, afin de proposer une nouvelle vision et un changement de paradigme économique pour le Grand-Duché. En novembre 2015, à l'occasion du Luxembourg Sustainability Forum, IMS invitait le théoricien économique et social, Jeremy Rifkin, à présenter sa vision d'une économie plus durable pour les générations futures. Le début d'un processus participatif unique pour le pays, qui a entamé une nouvelle page et une révolution à la luxembourgeoise.

Jeremy Rifkin défend que l'économie mondiale se trouve actuellement à un tournant et qu'il est urgent de se lancer dans une transformation des modèles existants pour répondre aux défis environnementaux (réchauffement climatique, perte de la biodiversité...), sociaux et économiques (chômage, crise financière, inégalités...) de plus en plus pressants. L'ère des énergies fossiles touche à sa fin et nous nous devons de déployer des méthodes alternatives, durables et respectueuses de l'environnement et de l'Homme, pour garantir un futur décent aux générations futures. C'est bel et bien la survie de l'espèce humaine qui est en jeu...

« La publication et le déploiement de l'étude stratégique de Troisième Révolution Industrielle place le Grand-Duché de Luxembourg en tant que nation phare dans l'Union européenne en ce qui concerne la construction et le développement d'une société numérique intelligente »

Jeremy RIFKIN

Quels rôle et responsabilité pour les entreprises ?

IMS est convaincu que les entreprises sont un levier majeur du renouvellement de la société. Celles-ci sont aujourd'hui de plus en plus jugées sur leur apport global à l'écosystème social et environnemental dans lequel elles évoluent. Un mouvement irréversible s'opère : de plus en plus d'entreprises engagées dans la RSE constatent un impact global positif et la création de valeur partagée pour leur organisation et pour la société.

Les organisations sont, bien entendu, l'un des moteurs principaux de cette transformation sociétale, qui s'appuie, selon Jeremy Rifkin, sur la convergence des technologies de l'information et de la communication, de l'énergie et des transports au sein d'un réseau intelligent. Il s'agit là d'une nouvelle approche sophistiquée et nuancée du développement économique fondée sur l'élaboration d'écosystèmes numériques, qui reflètent les dynamiques d'écosystèmes naturels, dans le but d'établir une relation symbiotique continue entre les flux circulaires de la nature et les activités économiques de la société. Ainsi se lance la construction d'un modèle économique résilient et soutenable pour le Grand-Duché, ladite Troisième Révolution Industrielle.

« Le Luxembourg est très bien positionné pour saisir toutes les opportunités offertes par la TIR. »

*Carlo THELEN
Directeur Général de la Chambre de Commerce*

Un processus participatif pour l'élaboration d'une stratégie nationale

Près de 300 personnes venant d'horizons différents se sont impliquées dans le processus de la Troisième Révolution Industrielle visant à identifier les opportunités, les défis ainsi que les aspects opérationnels accompagnant la transition du pays vers une économie plus durable et interconnectée. Car, pour que cette transition s'amorce, l'ensemble des parties prenantes se devait de monter à bord et de contribuer activement à une prise de conscience à très large échelle sur la nécessité de devoir changer fondamentalement et durablement nos modes et habitudes de production et de consommation.

Début 2016, ces nombreux acteurs ont rejoint des groupes de travail thématiques pour y mener des réflexions sur les différents moyens et actions pour faire du Luxembourg un pays pionnier de l'économie de demain. Les travaux se sont articulés autour des défis futurs concernant l'énergie, la mobilité, la construction, l'alimentation, l'industrie, la finance, la « smart economy », l'économie circulaire ainsi que le « prosommateur et modèle social ». Cette étape cruciale du processus a permis la prise en compte attentive des réalités socio-économiques du pays. Lors d'un séminaire exécutif de trois jours, à mi-étape, les résultats des groupes de travail ont été restitués à Jeremy Rifkin et ont alimentés les discussions entre experts nationaux et internationaux. Les premières conclusions de ce séminaire ont ainsi servi de base à la préparation finale de l'étude stratégique.

IMS, un réseau fortement impliqué

L'objectif premier de l'étude de Troisième Révolution Industrielle étant de proposer un modèle économique durable pour les générations futures, IMS a joué un rôle important dans sa construction. Cette ambition s'inscrit en effet dans la raison d'être même de l'organisation : « Inspiring More Sustainability », inspirer et accompagner le changement vers une économie soutenable et responsable. Garder le cap sur le développement durable, tel a été jusqu'ici le rôle d'IMS dans ce processus. Ainsi, IMS faisait partie intégrante du steering committee ayant pour tâche de piloter l'étude stratégique. De plus, les piliers stratégiques « Food » et « Mobility » étaient co-présidés par IMS.

Il était en effet essentiel que l'État et les entreprises ne soient pas les seules voix entendues. IMS, en tant que réseau indépendant et apolitique, a ceci de particulier qu'il dresse un pont entre les entreprises et leurs différentes parties prenantes afin d'œuvrer pour un développement durable et inclusif. IMS joue au quotidien ce rôle de carrefour des parties prenantes et il paraissait naturel que le processus soit lui-même ouvert et collaboratif. Aujourd'hui ce sont ainsi des mesures crédibles et ancrées dans la réalité du pays qui sont proposées.

Les membres d'IMS à bord

Nombreux sont les membres d'IMS qui ont, dès le départ, donné l'exemple en s'impliquant activement au sein du processus participatif. Certains même ont eu le privilège de co-présider des groupes de travail, tels nos membres TNS Ilres, Pall Center, Goodyear, Banque de Luxembourg et POST. Ces membres ont résolument démontré leur volonté d'agir et de faire évoluer leurs pratiques, tout en apportant leur pierre à l'édifice. Ils illustrent la vivacité du réseau IMS, dont l'un des objectifs est d'apporter des solutions concrètes et répliquables.

Clé de succès pour la transition et l'excellence

« Les résultats de l'étude constituent une orientation générale pour le développement futur du pays. La présentation de cette étude n'est pas la fin d'un processus, mais elle constitue le début du lancement des travaux de mise en œuvre de premières mesures concrètes permettant un développement plus qualitatif du Luxembourg. »

*Etienne SCHNEIDER
Vice-Premier ministre, Ministre de l'Economie*

Cette étude stratégique permet précisément de passer des déclarations d'intention à un plan d'action national tangible avec près de 500 pages de mesures actionnables.

Dans cette publication se trouvent les ingrédients nécessaires à la construction d'un nouveau modèle économique durable par les différents acteurs socio-économiques.

Au-delà des neuf mesures très concrètes annoncées par le gouvernement le 14 novembre lors du Luxembourg Sustainability Forum 2016, l'objectif d'IMS est aujourd'hui que les entreprises aussi puissent se saisir de cette étude pour transformer l'essai et exceller dans leurs domaines d'activités. Dans cette optique, IMS accompagnera ses membres dans leurs réflexions et volonté de mise en œuvre des mesures qui les concernent. Cette stratégie peut faire date au Luxembourg, la condition étant que chacun s'empare de cette opportunité unique et agisse en toute responsabilité.

À présent, aux entreprises de s'approprier ces sujets et d'en faire un vecteur d'innovation, de performance, de recherche de l'excellence et surtout d'évolution durable.

IMS – Inspiring More Sustainability

Catalyseur d'innovation sociale, IMS - Inspiring More Sustainability - est depuis 10 ans le réseau leader des entreprises luxembourgeoises actives en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). La mission d'IMS est d'inspirer des stratégies et pratiques responsables auprès des acteurs économiques nationaux.

IMS Luxembourg accompagne ses membres au travers de projets collaboratifs et fédérateurs en favorisant le dialogue avec les parties prenantes (privées, publiques, associatives). Pour ce faire, IMS facilite le dialogue entre pairs et apporte expertise (publications), solutions concrètes, sensibilisation et information (campagnes, Forum, formations, clubs, ateliers...).

Ce réseau représente 15 % de la masse salariale luxembourgeoise et est le représentant national de l'organisation européenne CSR Europe. IMS est une asbl indépendante, apolitique et reconnue d'utilité publique.

POUR ALLER PLUS LOIN :

En tant que partenaire historique ayant piloté, avec le Ministère de l'Economie et la Chambre de Commerce, l'étude stratégique de Troisième Révolution Industrielle, IMS est aujourd'hui impliqué dans sa mise en œuvre. Notre réseau siège en effet au Comité de Suivi Stratégique, chargé de superviser la mise en place concrète des mesures stratégique et des projets proposés.

Retrouvez aussi des pratiques innovantes de Troisième Révolution Industrielle en images, avec le docu-fiction « De Changement ass schonn am gaangen », disponible sur la chaîne Youtube d'IMS Luxembourg. Découvrez des initiatives locales, multiples et variées, illustrant des solutions durables prometteuses adaptées aux spécificités du Grand-Duché. Ce court-métrage illustre comment le pays amorce ce changement à de nombreux niveaux.

Plus d'informations sur www.imslux.lu / www.tirlux.lu



Un processus collaboratif

VISION ZERO

RISQUES
ACCIDENTS
MORTS

Sécurité-Santé au travail. **Tous concernés !**

SENSIBILISATION | PRÉVENTION | FORMATION

CHANGEONS NOS ATTITUDES, ENGAGEONS-NOUS DANS LA VISION ZERO

La stratégie nationale VISION ZERO fait appel à une approche commune et intégrée, dans le but de **réduire le nombre** et la **gravité des accidents du travail, des accidents de trajet et des maladies professionnelles**.

Les labels de la VISION ZERO :

- « Sécher & Gesond mat System » de l'AAA
- « Entreprise Socialement Responsable » de l'INDR



COMMENT ADHÉRER EN TANT QU'ENTREPRISE ?

Rejoignez-nous pour atteindre les objectifs nationaux, engagez-vous par un plan d'action en ligne.

www.visionzero.lu



@ prevention@secu.lu

+352 26 19 15 - 2201

LA STRATÉGIE NATIONALE VISION ZERO ET LA BOÎTE À OUTILS DE L'AAA POUR PROMOUVOIR LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ AU TRAVAIL EN ENTREPRISE



ASSOCIATION
D'ASSURANCE ACCIDENT

Annick SUNNEN
Responsable Service Prévention,
Association d'Assurance Accident

L'AAA est l'établissement public chargé de la prévention et de l'indemnisation des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Quels sont les grands principes et les objectifs de la nouvelle stratégie nationale VISION ZERO ?



L'Association d'assurance accident (AAA), l'Union des entreprises Luxembourgeoises (UEL) et l'Institut national pour le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises (INDR) ont lancé lors du Forum de la sécurité et de la santé au travail en mars 2016 la **stratégie VISION ZERO** au Luxembourg. Les signataires de la charte nationale VISION ZERO sont : le Ministère de la Sécurité sociale, le Ministère du

Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, le Ministère de la Santé, le Ministère du Développement durable et des Infrastructures, le Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative, le Ministère de l'Intérieur, les syndicats nationaux CGFP, LCGB et OGBL ainsi que les initiateurs de la charte, l'Association d'assurance accident, l'UEL et l'INDR.

Basée sur l'idée que tous les accidents liés au travail peuvent être évités et qu'un monde sans accidents graves ni mortels est possible, la stratégie VISION ZERO repose sur les **quatre principes suivants** :

- la vie est un bien non négociable ;
- l'homme est faillible ;
- l'homme a des limites de tolérance ;
- chacun a droit à un lieu de travail sain et sécurisé.

Il est important de souligner que VISION ZERO ne signifie pas que le risque au travail est nul, mais qu'il faut réduire au maximum les sources potentielles de risque. Par ailleurs, la mise en œuvre de la stratégie au sein des entreprises est fondée sur les « 7 règles d'or » :

- Faire preuve de leadership et d'exemplarité en matière de sécurité et de santé au travail.
- Analyser de manière systématique tous les risques et dangers.
- Mettre en place un programme d'amélioration continue doté d'objectifs mesurables.
- Veiller à une organisation systémique des aspects touchant à la sécurité et à la santé au travail en insistant sur la clarté des consignes.
- Utiliser exclusivement une technologie garante de sécurité et de santé.
- Veiller à la qualification et au développement des compétences des salariés.
- Investir dans la participation active et la responsabilisation des salariés.

Pour la période de 2016 à 2022, un des objectifs de la VISION ZERO est la diminution de 20% du taux de fréquence global des accidents du travail, tous secteurs confondus, par rapport à 2014 (taux de fréquence de 5,37%). Un autre objectif consiste dans la prise de conscience de tous les acteurs impliqués et notamment des décideurs des avantages qu'offre une approche systémique voire intégrée de la sécurité et de la santé au travail. A moyen et long terme, l'objectif de la VISION ZERO demeure la diminution continue du nombre des accidents graves et mortels, c'est-à-dire zéro mort, zéro blessé grave.

Comment les entreprises peuvent-elles adhérer à la VISION ZERO ?

La stratégie VISION ZERO fait appel à une approche commune et intégrée, dans le but de réduire le nombre et la gravité des accidents du travail, des accidents de trajet et des maladies professionnelles. Pour atteindre les objectifs nationaux, chaque entreprise et association pourra s'engager par un plan d'action basé sur les 7 règles d'or de la VISION ZERO ainsi que par des recommandations élaborées par les initiateurs de la VISION ZERO. Les modalités concernant l'adhésion à la VISION ZERO peuvent être consultées sous www.visionzero.lu. Et les entreprises pourront y trouver une boîte à outils en matière de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

En quoi consiste le plan d'action stratégique de l'AAA afin d'atteindre les objectifs fixés dans la stratégie « VISION ZERO » ?

Afin de conseiller et de sensibiliser les entreprises, l'AAA a élaboré un plan d'action s'inscrivant dans la stratégie VISION ZERO pour les années 2016-2022. D'ailleurs l'ensemble de l'offre de prévention de l'AAA est désormais chapeauté par la VISION ZERO.

Le plan d'action de l'AAA dans le cadre de la « VISION ZERO » prévoit dans ses grandes lignes les actions suivantes :

- Ciblage, dans un premier temps, des secteurs à risques ;
- Ciblage de populations particulièrement exposées (travailleurs jeunes et âgés, élèves et étudiants, apprentis et stagiaires, travailleurs intérimaires et sous-traitants) ;
- Subvention de nouvelles formations (7 règles d'or pour les cadres dirigeant, prévention des risques psychosociaux, port du harnais, arrimage etc.) ;
- Augmentation de la visibilité des entreprises qui s'engagent vers une politique sécurité et santé au travail ;
- Accès des entreprises à des statistiques individualisées ;
- Mise en place d'un système bonus-malus au niveau des cotisations de l'AAA ;
- Promotion de la campagne « Trajet, Sécurisons-le ! » ;
- Sensibilisation des entreprises à travers des conférences ;
- Elaboration de nouvelles publications et de recommandations de prévention (p.ex. : port du harnais et lignes de vie) ;
- Visites d'entreprises accentogènes et d'entreprises nouvellement créées ;
- Implémentation de la VISION ZERO au niveau scolaire (sensibilisation, formation) ;
- Prévention par la communication (médias, Internet, réseaux sociaux) ;
- Viser également le grand public pour parvenir à un changement des attitudes et à l'adoption de la VISION ZERO ;
- Partenariats privés et publics pour l'élaboration de projets ciblés.

Comment le label « Sécher & Gesond mat System » de l'AAA peut aider les PME à mettre en place une gestion efficace de la sécurité et santé au travail ?



**Sécher &
Gesond mat
System**

En septembre 2011, l'Association d'assurance accident (AAA) a lancé un **label de qualité en matière de sécurité et de santé au travail**, dénommé « Sécher a Gesond mat System », promu par la Chambre des Métiers, la Chambre de Commerce et l'INDR. Avec ce label, destiné aux petites et moyennes entreprises, l'AAA aimerait encourager les efforts particuliers des

employeurs en matière de prévention des risques, tout en minimisant le volet administratif.

Le label « Sécher a Gesond mat System » 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 label est décerné aux entreprises qui remplissent les critères d'un **questionnaire**, dont la première partie est dédiée à la législation en matière de sécurité et de santé au travail (13 questions) et dont la deuxième partie est dédiée aux différents risques que l'on peut rencontrer en entreprise (28 questions).

En vue de l'obtention du label, les entreprises parcourent les étapes suivantes :

- Self-check : l'entreprise s'évalue elle-même en répondant au questionnaire.
- Engagement par écrit de la part de la direction de l'entreprise - signature d'une convention entre l'entreprise et l'AAA.
- Conseil personnalisé et accompagnement de l'entreprise par les agents du service de prévention de l'AAA (analyse du self-check, mise en conformité et préparation à l'audit).
- Audit réalisé par un organisme indépendant. Attribution du label.
- Re-audit partiel tous les ans et intégral tous les 3 ans.

L'assistance et le conseil aux entreprises effectués par les agents du service prévention de l'AAA ainsi que les audits réalisés par des auditeurs externes indépendants sont pris en charge par l'AAA.

Actuellement le label SGS a été décerné à 35 entreprises issues de différents secteurs d'activité (**p.ex.** : construction, commerce, industrie, crèche, nettoyage, action sociale). Une partie de ces entreprises sont également labellisées **ESR (Entreprise Socialement Responsable)**. Ce label de l'INDR permet à l'entreprise de valoriser sa politique RSE comme contribution au développement durable. Le guide ESR (disponible gratuitement sur www.esr.lu) démontre les bienfaits de la RSE et apporte des solutions adaptées à chaque entreprise quels que soient sa taille ou son secteur d'activité.

Comment la campagne « Trajet, sécurisons-le! » peut aider les entreprises à sensibiliser sur le risque routier ?



Afin de réduire le nombre des accidents de trajet, la campagne « **Trajet, sécurisons-le!** » a été lancée conjointement avec l'UEL. Elle vise à sensibiliser toutes les parties concernées par l'envergure du problème des accidents de trajet. Le site www.trajet.lu, dédié particulièrement aux travailleurs désignés et aux délégués à la sécurité, propose en quatre langues (allemand, français, portugais et anglais) des outils de travail pour sensibiliser le personnel des entreprises aux risques liés au trajet. La campagne est conçue en **12 modules** regroupant différents thèmes pouvant utilement être promus au sein des entreprises à raison d'un module par trimestre par exemple ou selon un rythme choisi par l'entreprise. Elle nécessite non seulement la collaboration des entreprises, mais également celle des salariés, premiers concernés par cette problématique, afin de développer une meilleure prise de conscience des risques liés à l'acte de conduire. La campagne sert à informer, à sensibiliser les salariés à adopter un comportement responsable en circulation routière et à contribuer à diminuer les pertes humaines sur les routes.

Quelles formations de sécurité sont proposées et soutenues financièrement par l'AAA ?

Pour les salariés occupant des postes à risques, des formations spécifiques sont proposées et subventionnées par l'AAA (www.aaa.lu/prevention/formations) :

- Formation pour la conduite d'engins en sécurité (engins de chantier, engins de levage, chariots automoteurs de manutention, plates-formes élévatrices mobiles de personnes, tracteurs) ;
- Formation préparatoire à l'habilitation électrique ;
- Formation pour le montage et le contrôle d'échafaudages de pied et d'échafaudages roulants ;
- Formation de sécurité dans l'agriculture, sylviculture, horticulture et viticulture (tronçonneuses, débroussailleuses, taille-haies, ...) ;
- Ecole du dos (secteurs administratif, industriel, crèches, Horesca, santé) ;
- Formation pour conducteurs (conduite en sécurité, trajet, conduite défensive et écologique, « Kuck & Klick ») ;
- Formation pour la prévention des risques psychosociaux ;
- Formation sur les « 7 règles d'or de VISION ZERO ».

Qu'apportent les mesures de prévention aux entreprises et aux assurés ?

Le dirigeant d'entreprise ayant l'obligation d'assurer la sécurité et la santé sur les lieux de travail est automatiquement en première ligne en cas de survenance d'un accident. Beaucoup d'entreprises en ignorent les conséquences, surtout financières. Toutes les actions de prévention visent à améliorer la sécurité et la santé au travail et tendent implicitement à faire baisser le nombre et la gravité des accidents du travail et des maladies professionnelles. Elles aident les entreprises à se conformer à la législation et à diminuer les coûts et les absences engendrés par les accidents du travail et les maladies professionnelles. Il faut insister sur le fait qu'investir dans la sécurité et la santé au travail porte ses fruits. Des études nationales et internationales montrent que le « **return on prevention** » pour chaque euro investi se situe aux alentours de **2,2 euros**.

Le système bonus-malus de l'AAA sera appliqué pour la première fois à partir de l'exercice 2019, comment fonctionne ce nouveau système ?

Le système bonus-malus vise à inciter les cotisants de l'assurance accident d'investir davantage dans la prévention des accidents du travail ainsi que dans la sécurité et la santé au travail en général. Ainsi le taux de cotisation individuel de chaque cotisant peut être diminué ou augmenté via un facteur de multiplication individuel appelé facteur bonus-malus.

Pour calculer ce facteur bonus-malus, les cotisants sont répartis en **classes de risques** et comparés aux autres cotisants se trouvant dans la même classe, comparaison qui est basée sur le **coût des accidents du travail**. Pour la détermination du facteur bonus-malus il n'est pas tenu compte ni des accidents de trajet ni des maladies professionnelles. Le système bonus-malus sera appliqué pour la première fois à partir de **l'exercice 2019**.

Chaque cotisant se voit attribué une seule classe de risques sur base de son activité principale. Il n'est attribué qu'une classe de risques par cotisant pour l'ensemble de ses activités, l'activité principale étant déterminante pour le classement.

Tout nouveau cotisant est tenu de fournir lors de son affiliation au Centre commun de la sécurité sociale les indications nécessaires pour son classement dans une classe de risques. De même, il doit signaler sans retard tout changement de l'activité exercée susceptible d'impliquer un reclassement.

Les classes de risques du système bonus-malus sont les suivantes :

Classe	Libellé
01	Activités commerciales non classées ailleurs
02	Activités de ménage et de nettoyage
03	Hôtels, restaurants et cafés
04	Education, activités associatives, récréatives, sportives, culturelles et religieuses
05	Santé, action sociale et soins de beauté
06	Assurances, activités financières, informatiques et immobilières, bureaux d'études, prestations de services et médias
07	Activités industrielles non classées ailleurs
08	Travail des métaux, du bois et de matières synthétiques, fabrication, installation, réparation et maintenance de machines, de véhicules automobiles et d'équipements, ateliers de précision
09	Bâtiment, gros œuvres, travaux de toiture, industries extractives
10	Aménagement et parachèvement, équipements techniques du bâtiment
11	Transport terrestre, fluvial, maritime et aérien, manutention et entreposage, distribution de courrier
12	Travail intérimaire
13	Production alimentaire
14	Activités agricoles, viticoles, horticoles, sylvicoles et activités analogues
15	Activités commerciales, artisanales et libérales exercées pour le propre compte
16	Communes
17	Etat

Contact

Association d'Assurance Accident (AAA)
Service Prévention
125, route d'Esch
L-2976 Luxembourg

Tél : +352 261915-2201
Fax : +352 401247
E-mail : prevention@secu.lu

www.aaa.lu

www.visionzero.lu



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

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

Saisir l'opportunité d'une démarche RSE pour son entreprise, valoriser ses initiatives, améliorer ses performances, tout en bénéficiant d'un accompagnement jusqu'à l'obtention du label ESR. L'INDR vous guide dans l'adoption d'engagements responsables.

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

ÉDUCATION ▶

Comprenez les bienfaits
de la RSE

ÉVALUATION ▶

Testez la responsabilité
de votre entreprise

ENGAGEMENT ▶

Affirmez votre
engagement RSE

LABELLISATION ESR

Confirmez votre responsabilité
et valorisez votre entreprise



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

RSE ET EXCELLENCE



Norman FISCH
Secrétaire général,
 INDR

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) nécessite un management de qualité pour mesurer les performances de l'entreprise et pour créer de la valeur partagée pour elle-même et pour la société de laquelle elle dépend. L'INDR encourage les entreprises et organisations à s'engager dans un processus d'amélioration continue, à viser l'excellence en matière de RSE et à se positionner comme acteur responsable.

La responsabilité sociale des entreprises - RSE

Pour assurer sa pérennité, une entreprise ne peut plus considérer le retour sur investissement comme seule pierre angulaire de son édifice économique. Le capital intangible, les processus et la valeur créée pour les clients et autres parties prenantes doivent aussi faire partie intégrante d'une stratégie d'entreprise. Les intérêts de ces parties prenantes et les nouvelles attentes de la société sont à la base des responsabilités économiques, légales, éthiques et philanthropiques que l'entreprise doit assumer.

La RSE est l'outil stratégique qui aide l'entreprise à s'adapter à son contexte économique, social et environnemental, tout en créant de la valeur partagée aussi bien pour l'entreprise que pour la société dans laquelle elle évolue.

Le programme national ESR pour guider les entreprises vers l'excellence

L'INDR a développé le programme ESR (Entreprise Socialement Responsable) qui prépare les entreprises aux défis actuels et à venir, à travers 4 services adaptés à leurs besoins. Les entreprises sont guidées progressivement à travers les différents niveaux de gestion de la RSE.

1. Education et sensibilisation

Une bonne compréhension de la RSE et de ses thématiques centrales est une première étape indispensable à la gestion cohérente d'une politique RSE.

Le **Guide ESR**, développé en collaboration avec les principaux acteurs nationaux de la RSE, est l'ouvrage de référence des entreprises luxembourgeoises et donne une vue d'ensemble des principales attentes de la société à leur égard. Disponible gratuitement sur www.esr.lu, il reprend une centaine de thématiques de la RSE jugées pertinentes pour le Luxembourg. Pour chacune des thématiques le guide propose des explications pédagogiques des principaux concepts de la RSE. Il reprend des références nationales et internationales vers des bonnes pratiques, des standards internationaux et des initiatives nationales. L'INDR a en effet établi des tables de correspondance entre les normes internationales (Global Reporting Initiative, ISO 26000) et le référentiel du Guide ESR, de sorte que le Guide est parfaitement en ligne avec les exigences des standards mondialement utilisés.

Le Guide ESR accompagne les dirigeants dans la mise en œuvre de la RSE et dans l'intégration de celle-ci dans la stratégie de l'entreprise. Il démontre les bienfaits de la RSE et apporte des solutions adaptées à chaque entreprise quels que soient sa taille ou son secteur d'activité.

Des formations véhiculant les contenus et expliquant la portée des différents chapitres du Guide ESR sont dispensées par l'INDR, à savoir une journée de sensibilisation dédiée à l'entrée en matière « RSE et évaluation ESR », ensuite à raison d'une demi-journée :

- « **RSE et Stratégie** »

Il s'agit pour l'entreprise de développer une stratégie RSE en limitant ses impacts négatifs et en générant des effets positifs dans les 3 piliers du développement durable. Elle crée ainsi de la valeur pour l'entreprise et pour la société.

- « **RSE et Gouvernance** »

L'entreprise intègre les principes essentiels de la RSE dans sa propre stratégie. Elle améliore ainsi sa gouvernance et la gestion de ses parties prenantes internes et externes.

- « **RSE et Social** »

L'entreprise intègre les principes essentiels de la RSE dans sa stratégie RH et adopte un comportement responsable tout au long du cycle de vie de ses employés.

- « **RSE et Environnement** »

L'entreprise développe une chaîne de valeur éco-responsable. Elle limite ainsi des externalités négatives et augmente l'efficacité de ses activités.

2. Evaluation

Le Guide ESR est aussi un formulaire d'évaluation didactique qui permet aisément à toute entreprise de mesurer son niveau de responsabilité et son comportement en matière de RSE.

Pour chacune des thématiques présentées dans le Guide ESR, l'entreprise se situe par rapport au sujet donné à un des **niveaux de maturité** proposés. L'échelle d'évaluation se décline en 5 niveaux de progression successifs qui permettent à l'entreprise de mesurer son engagement RSE :

Pas d'action → Sensibilisation → Mise en œuvre → Reporting → Partage

Pour attribuer correctement le niveau de maturité qui correspond à la démarche RSE de l'entreprise, celle-ci vérifie qu'elle remplit toutes les conditions requises :

Pas d'action

L'entreprise n'a engagé **aucune action significative**. Elle ne répond pas encore à l'intégralité des exigences du niveau suivant « sensibilisation ».

Sensibilisation

L'entreprise s'est **informée rigoureusement** sur la thématique RSE donnée pour être sensibilisée. Les exigences liées à ce niveau de maturité concernent la recherche d'informations pour comprendre la thématique RSE abordée, le fait d'être en conformité avec la loi et les normes, le dialogue avec les principales parties prenantes pour identifier les intérêts de l'entreprise, l'identification d'actions et de solutions possibles, et l'information et la sensibilisation des salariés concernés. Ce niveau de maturité précède celui de la « mise en œuvre ».

Mise en œuvre

L'entreprise a **décidé et mis en place des actions** pour traiter la thématique RSE donnée. Les exigences de ce niveau de progression relèvent des mesures suivantes : définition par l'entreprise d'actions pertinentes pour répondre à la thématique RSE abordée, anticipation des impacts positifs et négatifs des actions définies, formation des salariés concernés, et mise en œuvre des actions définies. Ce niveau de maturité est le seuil moyen à atteindre par l'entreprise pour être éligible à l'obtention du Label ESR, et précède celui du « reporting ».

Reporting

L'entreprise mesure et contrôle **la performance** des actions RSE engagées. Pour répondre aux exigences liées au reporting, l'entreprise doit, pour chaque thématique donnée, définir les objectifs à atteindre, mettre en place un système de mesure de la performance, mesurer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés, et communiquer les résultats obtenus aux parties prenantes concernées. Cet état de progression mène à celui du « partage ».

Partage

L'entreprise partage **les connaissances acquises** lors de l'étude de la thématique RSE donnée et fait donc preuve d'**amélioration continue tout en engageant ses parties prenantes**. Pour prendre en compte les exigences liées au partage, l'entreprise adapte la mise en œuvre ou change d'actions pour obtenir le résultat souhaité par rapport à une thématique RSE donnée, ou elle applique les connaissances acquises à d'autres domaines, ou encore sensibilise les parties prenantes à adopter un comportement responsable. Le partage est le plus haut niveau de maturité identifié.

N/A

La thématique RSE donnée n'est **pas applicable** à l'entreprise, compte tenu de sa taille, de son secteur ou de son activité.

L'entreprise peut demander le résultat détaillé de son évaluation auprès de l'INDR. Ce service inclut le résumé des objectifs atteints par l'entreprise et une présentation personnelle des résultats.

Si l'entreprise n'a pas atteint le niveau requis lors de son évaluation, elle reçoit un plan d'action ESR qui lui permettra d'améliorer ses performances. Ce plan d'action peut, à la demande de l'entreprise, être mis en œuvre avec l'assistance d'un des experts consultants agréés par l'INDR.

Si l'entreprise a atteint le niveau requis lors de l'évaluation ESR, elle obtient un plan d'amélioration ESR et peut commander en ligne la vérification de son résultat ESR.

Via ce « tableau de bord » l'entreprise peut directement identifier les tâches concrètes qu'elle pourra accomplir dans une prochaine étape pour améliorer sa performance RSE. Il lui permet de progresser vers les niveaux de maturité suivants et encourage ainsi l'entreprise à innover. L'INDR invite en outre les entreprises labellisées à réaliser un bilan annuel pour apprécier l'état d'avancement de leur maturité RSE.

3. Engagement

Dans le cas où une entreprise n'atteint pas le niveau de maturité requis lors de son évaluation, mais qu'elle a bénéficié d'une présentation personnelle des résultats, qu'elle a formé un coordinateur ESR et qu'elle a à son actif un engagement signé de la direction, l'INDR peut lui attester l'Engagement ESR, avantage lui permettant d'initier une démarche responsable et pouvant conduire au label ESR.

La RSE lui sert d'outil stratégique pour comprendre les impacts de ses activités. L'entreprise met en place des actions et initiatives qu'elle considère comme pertinentes pour son champ d'activités et crée ainsi de la valeur pour elle-même et pour la société. Ce modèle de création de valeur partagée opère en un cercle vertueux où la performance économique de l'entreprise et l'inclusion des principes RSE se renforcent mutuellement.

Aujourd'hui, les rapports de développement durable et extra-financiers intègrent la mesure de la création de valeur partagée de l'entreprise. Une stratégie RSE développée autour de l'optimisation de la création de valeur partagée correspond au niveau de responsabilité le plus élevé en termes de gestion d'entreprise.

4. Label ESR

Une entreprise qui a atteint un niveau de maturité suffisant lors de son évaluation peut valoriser ses efforts avec le label ESR. Un expert agréé par l'INDR se rend alors dans l'entreprise pour vérifier les justificatifs d'un échantillon des questions. Le tarif et la durée de la vérification ESR varient en fonction de la taille de l'entreprise. L'INDR, en collaboration avec l'expert agréé, valide les conditions d'obtention du label ESR.

Lors de la vérification pour obtenir le label ESR, l'entreprise justifie toutes les exigences du niveau de maturité déclaré et celles des niveaux de maturité antérieurs. Le vérificateur externe, qui a été agréé par l'INDR, a la compétence et l'autorité pour juger si le(s) justificatif(s) permet(tent) de confirmer que les exigences sont remplies. L'INDR propose des exemples de justificatifs génériques ou spécifiques utilisables pour chaque question et pour chaque niveau de maturité.

L'INDR attribue le label à l'entreprise certifiée lors d'une cérémonie de remise officielle. Le label ESR couvre une période de 3 ans et est renouvelable. Les avantages de la labellisation sont multiples pour l'entreprise : il valorise sa politique RSE qui lui vaut d'être reconnue comme entreprise socialement responsable, rayonne de la confiance et lui donne une visibilité accrue.

Conclusion

Pour l'entreprise, l'amélioration continue en termes de RSE passe par les quatre étapes décrites plus haut pour atteindre le niveau d'excellence. Le Guide ESR accompagne les entreprises dans leur progression continue en matière de RSE et les incite à atteindre le plus haut niveau de création de valeur partagée. A ce jour, 130 entreprises sont labellisées ESR, employant au total plus de 45.000 salariés au Luxembourg.

La recherche en matière de RSE est à la base de l'amélioration continue du programme national ESR de l'INDR. Le développement du Guide ESR, les niveaux de maturité, les avantages des entreprises liées à leur engagement RSE, les formations ESR, la recherche des solutions pertinentes pour chaque thématique et la mise en relation du Guide ESR avec les standards internationaux sont fondés sur des travaux de recherche internationaux dont de nombreuses publications sont disponibles à l'INDR.

L'INDR

L'Institut national pour le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises (INDR) a été créé en 2007 à l'initiative de l'Union des Entreprises Luxembourgeoises (UEL). L'institut s'est donné comme mission de promouvoir la responsabilité sociale (RSE) auprès des entreprises luxembourgeoises afin qu'elles contribuent au développement durable et améliorent leur compétitivité et leur image. Basé sur les valeurs de responsabilité, transparence, proactivité, efficacité et amélioration continue, l'INDR ambitionne de positionner le Luxembourg comme un des premiers acteurs en matière de RSE de l'Union européenne en 2020.

En se focalisant sur les avantages concrets pour les entreprises et les parties prenantes, l'INDR assure le dialogue institutionnel à travers l'UEL, assume un rôle normatif en mettant en œuvre un label de qualité (afin d'accompagner et de structurer les initiatives RSE des entreprises), encourage l'adoption des meilleures pratiques en RSE en s'appuyant sur un réseau de consultants agréés, promeut la visibilité des actions RSE, et offre des formations en RSE.

Contact :

Norman Fisch, Secrétaire général

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

INDR p.a. UEL · 7, rue Alcide de Gasperi · B.P. 3024 · L-1030 Luxembourg-Kirchberg

Tél: (+352) 27.330.885 · Email: norman.fisch@indr.lu · www.indr.lu · www.esr.lu

L'INDR, à travers l'UEL, regroupe les organisations suivantes :

Association des Banques et Banquiers, Luxembourg · Association des Compagnies d'Assurances · Chambre de Commerce du Grand-Duché de Luxembourg · Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg · Confédération Luxembourgeoise du Commerce · Fédération des Artisans · Fedil – Business Federation Luxembourg · Fédération Nationale des Hôteliers, Restaurateurs et Cafetiers

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



QUEL AVENIR POUR L'EXCELLENCE?

4



TRAVAIL 4.0 OPPORTUNITÉ OU MENACE ?

91

EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE : LE SPLEEN DU MASTER BLACK BELT 101

Meyer
SALAISONS
DEPUIS 1918

www.meyer.lu



Salaisons Meyer, le vrai savoir-faire récompensé

**18 médailles dont 15 d'or pour
18 produits présentés au concours
IFFA 2016 (coupe du monde des
produits de boucherie-salaisons)
ce qui valait la mention
de Grand Mérite du Jury.**



Les produits médaillés:

- Saucisse au boyau naturel, Saucisse fine, Rohesser, Saucisse de marcassin, Saucisse de chevreuil, Saucisse de cerf.
- Grillwurst, Saucisse à la bière, Wiirchtescher/Cervelas.
- Jambon cru fumé «Marque Nationale», «Royal», «Grand-Ducal», «Prestige», «Terres rouges».
- Lard maigre fumé, Jambon cuit braisé, Jambon cuit paysan, Judd sec.

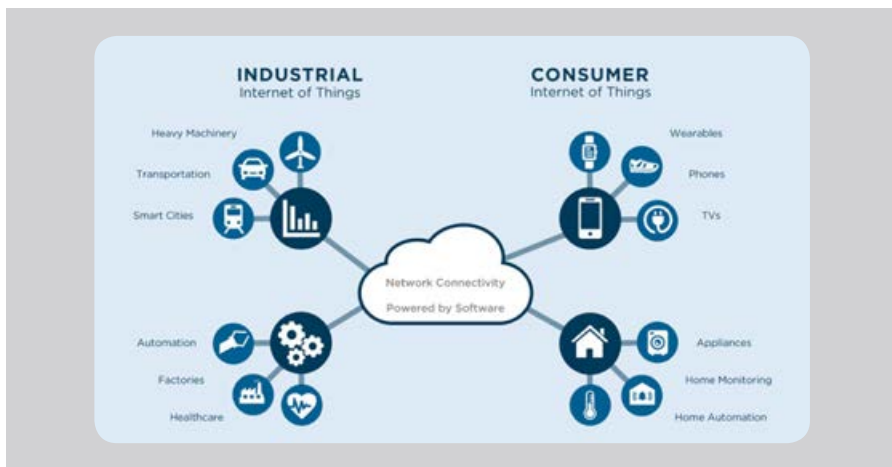
240A, avenue de Luxembourg - L-4940 Bascharage - Luxembourg
Tel.: +352 50 20 71-1 - Fax: +352 50 42 71 - Email: vente@meyer.lu

TRAVAIL 4.0 OPPORTUNITÉ OU MENACE ?



Hélène ESCALET SALETTE

Consultante/Auditrice QEHS,
SESA Conseil



Après la mécanisation, l'électrification et l'automatisation, le numérique constitue l'avancée majeure qui révolutionne le monde du travail. Quel que soit l'espace-temps, le monde du travail a toujours été bouleversé par l'apparition de nouvelles technologies. Mais jusqu'à présent, les transformations technologiques se faisaient sur des temps suffisamment longs pour pouvoir les intégrer culturellement, économiquement et socialement.

- L'industrie 4.0, ou le travail 4.0, bouleverse **les processus** de production induits par les innovations liées à Internet et aux technologies du numérique.
- L'industrie 4.0 s'imbrique avec les nouvelles technologies industrielles et avec la culture de **la Génération Y**, celle des réseaux sociaux, des applications mobiles, du financement participatif et de l'internet des objets.

Cette nouvelle ère technologique s'affirme comme la convergence du monde virtuel, c'est-à-dire des outils de conception numérique, de gestion (finance, marketing) avec les produits et objets du monde réel. Même les produits, les moyens de transport ou les outils deviennent des objets intelligents interconnectés en utilisant des technologies Internet.

L'une des grandes promesses de l'Industrie 4.0 : séduire le consommateur avec des produits uniques et personnalisés.

Trois développements technologiques constituent le noyau du travail 4.0:

- La **numérisation** permet d'exécuter des processus complets dans un espace virtuel.
- La **mise en réseau d'objets** induit la communication directe entre objets physiques.
- L'**intelligence artificielle** est la construction de programmes informatiques qui s'adonnent à des tâches qui sont, pour l'instant, accomplies de façon plus satisfaisante par des êtres humains car elles demandent des processus mentaux de haut niveau tels que : l'apprentissage perceptuel, l'organisation de la mémoire et le raisonnement critique.

Les entreprises doivent donc revoir leur organisation en fonction de modèles d'affaires en mutation. Cela change leur Métier (leur raison d'être) mais aussi leurs métiers (les salariés). Cela change les relations entre acteurs de l'entreprise. Les modes de travail évoluent vers le collaboratif et de nouveaux métiers apparaissent et viennent s'insérer dans des organisations en transformation.

A l'issue de cette approche du travail 4.0, les deux composantes du travail sont impactées par ces changements :

- les hommes,
- les organisations.

Après avoir observé de plus près les impacts sur ces deux axes, il conviendra de s'attacher à analyser dans une troisième partie les impacts pour les entreprises, sur leurs normalisations actuelles liées aux systèmes de management, opportunité ou menace ?

NB : A ce stade, et afin d'éviter toute confusion au niveau du marché luxembourgeois, l'approche du travail 4.0 abordé ici s'insère dans le concept de 3eme révolution industrielle luxembourgeoise.

Pour plus d'information, vous pouvez consulter le site :

www.troisiemerevolutionindustrielle.lu/comprendre/3-minutes-pour-comprendre/

La première révolution industrielle est celle du charbon et de la machine à vapeur permettant le développement des chemins de fer et l'invention du télégraphe. Elle correspond au travail 1.0. La deuxième, celle du pétrole et l'avènement de l'automobile mais également de l'électricité et des télécommunications – téléphone, puis radio et télévision. Elle intègre le travail 2.0 et 3.0 abordé dans cet article.

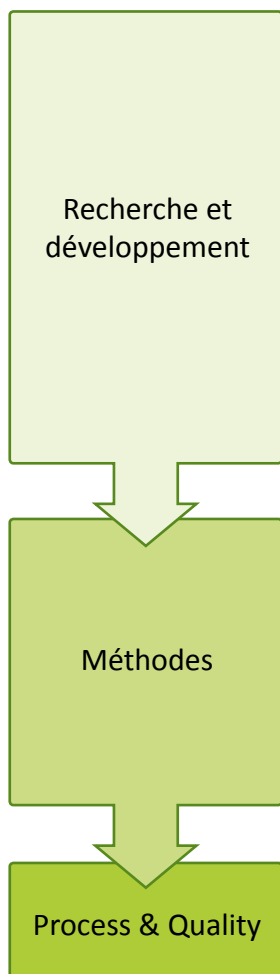
Aujourd'hui, une transition s'amorce vers la troisième révolution industrielle, caractérisée par la convergence des TIC, des énergies renouvelables et de nouveaux moyens de transports au sein d'un réseau intelligent, travail 4.0 décrit dans l'article.

Les organisations

Le processus de production hier, aujourd'hui comme demain reste constant. Il démarre par l'étape innovation pour se terminer par la livraison du produit au client.

Toutefois avec la promesse de "produits uniques et personnalisés" l'impact sur l'organisation est inévitable.

A chaque étape du développement ces évolutions :



- **product lifecycle management**
- Ces logiciels sont capables de simuler les produits dans leur environnement naturel, les **procédés** employés pour leur fabrication, les équipements de fabrication, et enfin la planification de la fabrication. Ces logiciels intègrent des données collectées sur toute la chaîne de valeur :
 - de l'usine, pour affiner la modélisation dans le cas d'un changement de production, ou simplement de son optimisation,
 - des services en amont comme le marketing, afin de personnaliser les produits en fonction des demandes,
 - des **retours d'expérience**, pour favoriser la conception du bon produit, dès le début.
- **lean development**
- L'objectif consiste à optimiser les processus de développement des nouveaux produits et process de fabrication. Deux principaux outils sont utilisés. D'une part, le « Design to cost », basé sur **un benchmark des produits et des offres de services de la concurrence**. D'autre part, la standardisation. L'innovation passe ici par la combinaison nouvelle de solutions déjà validées plutôt que par l'utilisation de solutions totalement nouvelles.
- **La fabrication additive** production d'objets complexes, produits en faibles volumes et nécessitant un haut degré de personnalisation.



Process & Quality

- La **réalité augmentée** l'industrie s'approprie maintenant ce domaine pour la conception, la maintenance ou encore la fabrication.
- Les **robots intelligents**. Autrefois les robots opéraient dans des espaces fermés et séparés des opérateurs. Aujourd'hui, ils sont beaucoup plus précis, autonomes, capables de réaliser des tâches complexes, **et peuvent ainsi travailler à côté d'un opérateur** en toute sécurité et sans risque de collisions. Pour ces raisons, il est de plus en plus courant de parler de cobots.
- Le **lean manufacturing** permet d'optimiser l'utilisation de toutes les ressources productives de l'entreprise.

La quatrième révolution est celle des ressources interconnectées et communicantes et de l'analyse des données.

Les machines du processus de production ne sont plus pilotées à partir d'une centralisation (supervision ou planning de production), mais seront **configurées et pilotées par les objets** qui se présentent à elles. Chacun de ces "objets" emportant avec lui les informations le concernant. Les informations que véhiculent ces objets incluent sa destination finale.

A ce stade, il est permis d'identifier des points impactant les systèmes de management, notamment pour ISO 9001. Par exemple, le retour d'expérience est ainsi favorisé par le *product lifecycle management*, les enjeux implicitement liés au benchmark des produits et des offres de services de la concurrence.

Au regard des aspects environnementaux (ISO 14001) le *product lifecycle management* permet d'identifier dès l'amont le cycle de vie du produit et ses impacts environnementaux mais en travaillant sur le *lean manufacturing*, il est permis de limiter les consommations de matières premières et d'énergie.

L'axe santé/sécurité au travail se trouve impacté par ces changements avec la promiscuité des cobots dans les lieux de production (Process & Qualité), la simulation des procédés de fabrication avec le *Product lifecycle*, qui permet d'anticiper les scénarii exposant l'homme.

Les infrastructures techniques au sens large (internet, wifi, serveurs...), devenant le nerf de la production, sont à manager au sens de la norme ISO 27000.

Après ce premier focus sur l'organisation au sens large de l'entreprise, il est permis de s'intéresser aux impacts de cette révolution 4.0 sur les hommes.

Les hommes

Aujourd'hui déjà, la numérisation a une influence sur notre vie professionnelle et les nouvelles technologies révolutionnent le travail d'équipe. Certains aspects de cette évolution vont de soi depuis des années : wikis, blog, forum. Ce que nous vivons aujourd'hui n'est cependant qu'un aperçu du travail d'équipe de demain qui sera de plus en plus influencé par trois facteurs :



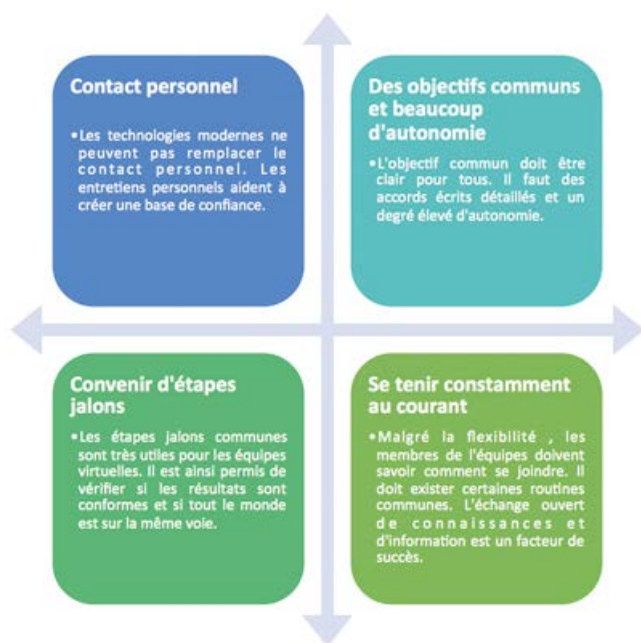
Ce développement conduit au découpage des tâches de plus en plus fin, en résultant d'un fonctionnement à flux tendu. Ceci induit une réduction des emplois à long terme en faveur d'offres plus courtes et plus spécifiques. Travailler chez un seul et même employeur tendra à disparaître. Cela impacte les différents aspects suivants :

- **la planification des missions 4.0** : des ressources humaines en adéquation avec les besoins des projets ;
- **le recrutement 4.0** : la flexibilité vis-à-vis des entreprises, des horaires, des tâches, des lieux ;
- **la direction 4.0** : la confiance à tous les niveaux (hiérarchiques) devient plus importante que jamais, ainsi qu'un état d'esprit entrepreneurial ;
- **l'environnement du travail 4.0** : les disponibilité et adéquation des ressources nécessaires.

Les processus de travail tendent à se réduire mais les processus de planification offrent plus de possibilités d'anticipation.

Pour travailler dans un monde 4.0, les outils et applications de soutien aux équipes virtuelles sont importants : visioconférences (exemple : skype), coordination de rendez-vous (exemple : timebridge), logiciel de gestion de projet (exemple : flow), les outils de tâches (exemple : iDoneThis), les outils de partages de bureau (exemple : join.me); mais le succès dépend surtout des membres de l'équipe eux-mêmes.

L'équipe virtuelle devenant le standard dans le cadre du travail 4.0, plusieurs composantes sont à prendre en compte pour assurer un travail efficace et efficient de cette dernière. Cela s'illustre autour des 4 axes suivants :



Ces éléments sont à prendre en compte dans le cadre du management d'une équipe virtuelle, que cela soit pour des développeurs informatiques que des salariés en usine (la maintenance ne croisera peut-être plus l'opérateur sur le poste de travail, pourtant les deux pourront avoir à intervenir simultanément sur une installation mais à distance). Ces axes sont un socle minimum pour prendre en compte les risques psychosociaux.

Toutefois, au-delà du management, ces évolutions du travail 4.0 sur l'homme conduisent à regarder d'autres axes comme notamment :

Contenu du travail "en temps réel"	<ul style="list-style-type: none"> • Pression temporelle : intégration de nouvelles technologies (IT, multimedia, cloud) et de systèmes d'assistance.
Exigence en matière de qualification	<ul style="list-style-type: none"> • Complexification : plus interdisciplinaire, plus de résolution de problèmes • Latitude décisionnelle : parallèlement , une tendance à la simplification des tâches (déqualification)
Qualification/ formation continue	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de compétences : en continu sur la base des nouvelles technologies d'apprentissage; besoins importants de développement
Temps et lieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Décloisonnement du temps et du lieu: importance croissante du travail mobile. Décloisonnement de la vie privée et de la vie professionnelle. Travail éclaté. Disparition de la notion d'équipe
Participation	<ul style="list-style-type: none"> • Conflit ou absence de valeur d'entreprise : Les entreprises sont fragilisées dans leur rôle de plateforme/ point de référence juridique.
Just in time	<ul style="list-style-type: none"> • Surcharge et sous charge de travail. Insécurité de la situation de travail : accélération du temps , impose une production qui se cale sur la demande client et peut conduire à des périodes d'inactivité
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction client : innovation produit permanente avec des temps d'amortissement parfois très court . On entre dans le temps des technologies disruptives.

A ce stade et comme pour l'analyse de l'organisation, il est possible d'identifier des points impactant les systèmes de management, notamment pour ISO 9001 ; par exemple, avec le processus RH, afin d'assurer l'adéquation des effectifs à l'activité mais également sur les compétences à acquérir.

Au regard des aspects environnementaux (ISO 14001), la mise en place d'un système de partage peut réduire significativement les temps de déplacement pour se rendre à des réunions et de fait, le taux de CO2 rejeté par les moyens de transports.

Cette nouvelle approche du travail conduit à considérer les impacts sur santé sécurité au travail comme incontournables. Tout d'abord, par les facteurs de risques psycho-sociaux qui sont omniprésents à ce stade mais également les risques plus classiques, chute de plain-pied, qui sont à prendre en compte dans le cadre notamment des activités télé-travaillées (dans quelles conditions le collaborateur travaille-t-il chez lui ?).

A ce stade, les notions d'humain, d'enjeux, de processus et de risques et opportunités prennent un nouveau sens, ou peuvent être regardés différemment.

Ces propos conduisent à voir une individualisation du travail et des produits. Il n'est pas du propos ici de réfléchir aux impacts sociétaux de ces évolutions mais de s'attarder à regarder comment l'entreprise peut s'organiser dans le cadre de son management pour répondre à ce défi.

Travail 4.0 opportunité, ou menace ?

En étant connectées entre elles par le travail de l'homme, les machines sont capables de produire intelligemment. A titre d'exemples, cela se concrétise dans les faits par :

- une production **plus flexible** qui permet de s'adapter à la demande en **temps réel**,
- une **traçabilité poussée** qui permet de savoir où et quand a été fabriqué le produit mais aussi **comment**. A cela s'ajoutent des **contrôles** tout au long de la fabrication qui permettent de rappeler un produit en cas de défaillance, de manière ciblée et plus rapidement.
- une **maintenance préventive** et prédictive basée sur des machines capables de contacter un spécialiste apte à les dépanner à distance ou pour se mettre à jour et améliorer leurs performances,
- une **optimisation des consommations** par l'efficacité énergétique : la production est optimisée en fonction du coût de l'énergie et de sa disponibilité au cours d'une journée,
- une **aide voir un remplacement** pour réaliser des activités humaines contraignantes et donc améliorer la santé et la sécurité des collaborateurs,
- une **scénarisation du cycle de production** : mise en lien de manière ininterrompue de toutes les étapes du cycle de vie d'un produit, du design à la conception de celui-ci, jusqu'aux données obtenues en retour des clients.

Si les termes ou concept, temps, flexibilité, adaptabilité, compétences parties prenantes, traçabilité, contrôle, environnement, santé sécurité, Informatique, ont été évoqués, force est de constater que ces mots font écho aux différents systèmes de management déployés ou non dans les entreprises.

Le travail 4.0, au regard du management de la qualité (ISO 9001), apparaît comme une opportunité. Il pourra être plus aisé d'assurer la traçabilité, les contrôles, les remontées clients. Par contre, la notion de temps de production, d'adaptabilité des collaborateurs, nous invite à mettre en place un système "AGILE", terme très usité dans le monde informatique qu'il est permis d'associer à souplesse, vivacité, fluidité, permettant une adaptation permanente et produisant des données de sorties qui se focalisent sur l'essentiel (comme par exemple les consignes simples mais non simplistes à transmettre à un collaborateur pour lui permettre de réaliser les missions qui lui sont confiées sur un projet). Comme ce dernier changera plusieurs fois de projet au cours d'une année, il ne lui sera pas permis de prendre un temps important pour intégrer et maîtriser des consignes très longues.

Les systèmes de management environnementaux sont eux aussi impactés par des effets bénéfiques. En effet, les robots gérant leurs activités, ces derniers peuvent se mettre en veille en l'absence d'activité. Il n'est consommé que le strict nécessaire. Nous avons là des effets bénéfiques sur les aspects environnementaux. En contrepartie, réaliser un produit spécifique pour un seul client a un impact négatif sur l'environnement (livraison).

Si par ailleurs on prend un peu de hauteur, le fait de disposer dès la phase d'étude de cycle de vie, des produits permettent également de faire des choix d'entreprise éclairés au regard des problématiques environnementales : le travail 4.0 permet de développer l'éco-conception.

Les hommes sont un élément de cette étape, soit par la partie développement logiciel, soit par la partie cohabitation avec les robots dans un même environnement, soit par la suppression ou l'aménagement de tâches pénibles. Si les risques physiques liés à l'activité peuvent être significativement réduits par l'évolution vers l'industrie 4.0, les risques psycho-sociaux ou ceux liés aux nanotechnologies peuvent croître de façon significative.

Les systèmes de management peuvent être de vrais outils compétitifs de l'entreprise de par l'orientation prise autour des risques et des processus. Si dans le cadre de son système en place l'entreprise réalise un vrai travail de fond pour identifier ses risques structurels (ISO 9001), ses aspects environnementaux (ISO 14001), son évaluation des risques professionnels (OHSAS 18001 et à terme ISO 45001), cela lui permettra, dans sa phase amont dès la partie planification, de vérifier l'impact du nouveau produit et service sur ces risques (vis-à-vis de ces concurrents, sur le cycle de vie du produit, sur les impacts pour les collaborateurs). Cela lui permettra également de pouvoir prendre les décisions stratégiques en toute connaissance pour son entreprise, en mettant en phase les mesures de prévention dès la phase amont ou en décidant de ne pas produire.

Cela oblige également à avoir des processus non plus simplement efficaces mais réellement efficaces permettant au « Just in time » et pour chaque acteur de disposer des données qui lui sont nécessaires.

A la question opportunité ou menace, il est possible d'apporter à ce stade un éclairage de ce nouveau paradigme :

- menace : si l'entreprise n'a pas mis en place un système efficient,
- opportunité : car cela lui permettra dans un process court de prendre des décisions éclairées et d'avoir le feed-back client très en amont pour anticiper les évolutions futures.



LA NOUVELLE COLLECTION GASTRONOMIQUE
DE STEFFEN TRAITEUR

traiteur@steffen.lu | www.steffentraiteur.lu

EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE : LE SPLEEN DU MASTER BLACK BELT



Serge ALZONNE
Master Black Belt 6 Sigma - Lean Expert,
opex-sa

Un paradigme est une représentation du monde, une manière de voir les choses, un modèle cohérent de vision du monde qui repose sur une base définie (matrice disciplinaire, modèle théorique ou courant de pensée). Répondre à la question : « L'Excellence Opérationnelle : nouveau paradigme ? » présuppose donc que notre raison de travailler, notre justification de ce pourquoi nous sommes nés, nous, les Master Black Belt du Lean6Sigma, à savoir la recherche de l'Excellence, aurait donc été à un moment de son histoire, stable, aboutie, certaine, et qu'il serait temps à présent d'en changer ? Cet oximaure déstabilise les chantres du « continuous improvement », les gourous de la roue de Deming, les geeks du Minitab, que nous sommes. Le Mur s'effondrerait-il à nouveau ?

Certes, l'E.O., au même titre que la physique, la philosophie, l'art, a connu des ruptures dans son histoire, qui n'est d'ailleurs pas récente. La terre qui s'arrondit, la pomme qui tombe, l'atome qui éclate ont mené l'homme à reconsidérer son environnement non plus comme un Tout statique et immuable mais comme un état dont on ne sait s'il est matière, mouvement ou énergie (à moins qu'il soit simultanément, successivement ou séquentiellement l'un ou l'autre, ou les 3 à la fois). La philosophie, si elle recherche la Sagesse, a néanmoins emprunté des chemins tour à tour sociétaux, cosmiques, pour (phase actuelle) se frayer un chemin chaotique entre besoin d'immortalité et égocentrisme libéral. Quant à l'Art, il a ajouté à sa palette, la perspective, pour bien vite la rendre inutile, l'objet-sujet devenant abstrait, voire digital. Pour dire les choses plus simplement : tout est relatif.

Admettons que vous êtes dans un TGV qui roule à vive allure ; que vous vous y déplacez du dernier au 1^{er} wagon, pour un observateur extérieur, vous allez donc plus vite que le train ; pourtant, dans le même temps (celui du trajet), vous aurez parcouru la même distance : en fonction des points de vue, vous allez donc plus vite que le train.

Si l'on se dit excellent, c'est que l'on est meilleur que celui qui est meilleur (sinon, on ne serait que meilleur). L'excellence est donc un superlatif, à la fois insurpassable et toute relative. Pour qui s'engage sur la voie de l'Excellence Opérationnelle doit donc être prêt à ne jamais l'atteindre. C'est un peu notre croix à nous, les Master Black Belt 6Sigma. Vous remarquerez d'ailleurs que nous avons dû inventer un grade supplémentaire sur l'échelle opérative des

valeurs de l'Education à la Qualité : les apprentis seraient les yellow Belts, les compagnons les green et les maîtres les blacks. Quelle satisfaction de rentrer dans le Cercle très fermé des « Master ». Et pourtant, nous savons en secret que le zéro défaut n'existe pas, que le mieux que notre connaissance ne puisse imaginer est un processus 6sigma, c'est à dire qui génère 3,4 ppm de défauts. Alors, pour franchir ce cap, repousser les limites (de spécifications), réduire à néant et à jamais le paquet de réclamations, produire et livrer encore plus rapidement que ce que le client n' imagine même pas, c'est à dire avant même qu'il en exprime le besoin, devons-nous à nouveau nous surpasser, nous transcender ? Mais jusqu'ou ?

Nous entrons dans une aire d'hérésie, une usurpation au divin, nous avons inventé... l'Homme Augmenté et avec lui, la Réalité Augmentée. Ce surhomme, que Nietzsche convoque dans le Gai Savoir afin d'être digne de son créateur auquel il ne croit plus, régit aujourd'hui le réel, réel dont nous repoussons les limites à l'infini en même temps que nous accélérons le présent jusqu'à l'éliminer comme un ppm de défaut. Le transhumanisme contemporain malaxe les super-héros hollywoodiens en un modèle réaliste, facilitant le transfert par le spectateur (Il est symptomatique d'observer l'évolution de James Bond, qui peu à peu laisse ses gadgets et son humour de côté). Ainsi, l'Excellence Opérationnelle ne change pas de paradigme, car n'en a jamais été prisonnière. Nous sommes en perpétuelle évolution, nous avançons step by step, autant que par rupture. Ce qui est nouveau, c'est l'accélération des choses, l'immédiateté de nos actions. Ce qui est bien aujourd'hui ne le sera plus dans un mois, puis demain, puis tout à l'heure (voir le modèle KANO qui fait la distinction entre besoins et désirs). La question est de savoir si cette évolution, le management du chaos pour les uns, le progrès pour les autres, est salutaire pour l'Homme.

S'il y avait un paradigme à inventer pour l'EO, ne serait-ce celui de la Quête du Bonheur ? Mais, comment mesure-t-on le Bonheur ? nous savons mesurer les Voix de clients : réduction des délais, diminution des défauts, le cost/unit, mais le Bonheur, quel outil statistique dois-je utiliser (sont-ce des données normales, une Loi de Poisson, ..?). D'ailleurs, en existe-t-il ? Bon pour répondre à cela, il va falloir que j'invente un nouveau grade, le Super Master Black Belt. Quand je vous disais que l'Excellence Opérationnelle est un continuous improvement...

Serge ALZONNE
Master Black Belt 6 Sigma – Lean Expert
OpEx-SA

PS : « *Le chemin est un but* » disait Goethe.



RETOUR SUR LES ÉVÈNEMENTS DU MLOE	105
PRÉSENTATION DU LAURÉAT ET DES MENTIONS 2016	107
INTERVIEW THYSSENKRUPP	114
INTERVIEW DE ONET CLEANING AND SERVICES	116
 PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE	 118
APPEL À CANDIDATURE	
 HISTORIQUE DES LAURÉATS	 119



thyssenkrupp

Ascenseurs | Monte-charges
Monte-escaliers | Escaliers
Parkings mécaniques
Portes automatiques
Plates-formes élévatrices

SERVICE 24h/24 au 40 08 97

POSSIBILITÉ DE TESTER LE MONTE-ESCALIERS
DANS NOS LOCAUX SUR RDV

ThyssenKrupp Ascenseurs | Contern
luxembourg@thyssenkrupp.com
www.thyssenkruppascenseurs.lu



RETOUR SUR LES ÉVÈNEMENTS DU MLQE

LES ÉVÈNEMENTS DU MLQE :

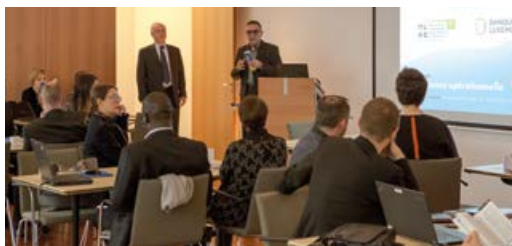
Chaque année le MLQE vous propose différentes activités, telles que **les formations, workshops, les Cercles des Bonnes Pratiques (enquêtes de satisfaction RH et clients), le Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence.**

Une année encore bien remplie et réussie pour le MLQE. Plus de 500 personnes ont participé aux événements en 2016 !

Et au commencement étaient : Les formations !

Avant toute démarche qualité, on s'informe, on se renseigne et on se forme. Et oui, la qualité ça s'apprend ! C'est pourquoi le MLQE tente de répondre chaque année à vos attentes en vous offrant une gamme de formation (ISO 9001, Auditeur interne, EFQM, Lean management,). En 2016 pas moins d'une centaine de personnes ont été formées sur une dizaine de formations avec nos partenaires.

Mais se former ne suffit parfois pas... Ce qui est important dans le management de la qualité ou dans le management au sens large, c'est de sans cesse chercher à s'améliorer et à tendre vers l'excellence. C'est pourquoi le MLQE vous propose d'autres événements tels que des workshops ou encore des forums qualité, qui vous permettent d'échanger des bonnes pratiques avec d'autres acteurs de la qualité au Luxembourg.



La qualité c'est aussi savoir répondre aux attentes clients et à veiller sur le bien-être de ses employés. Un des outils largement utilisé est l'enquête de satisfaction, le MLQE vous fournit le support nécessaire pour organiser ces enquêtes mais avec un petit plus, unique au Luxembourg : **les Cercles des Bonnes Pratiques**. En effet à l'issue des enquêtes nous vous proposons un échange avec les autres participants, de façon anonyme bien sûr ! Cela vous permet de vous positionner sur le marché luxembourgeois mais encore d'échanger et de venir chercher de nouvelles idées pour alimenter vos bonnes pratiques.

Et pour clôturer l'année en beauté, le MLQE dédie une semaine complète à la qualité. En 2016, 4 évènements ont été organisés :

- Intégrer **la gestion des risques** dans vos pratiques managériales avec l'ISO 31000 – Organisé en partenariat avec Athena Conseil Luxembourg.
- **Challenge du Change Manager** : Testez votre expertise à la conduite du changement – Organisé en partenariat avec OpexManagement au sein de la Banque de Luxembourg.
- **Table ronde** : Les enquêtes de satisfaction et après ? – Retour d'expérience des participants aux Cercles des Bonnes Pratiques.
- **Forum qualité** : Changement, qui ne risque rien ne gagne rien ! – Evènement sponsorisé par ALD Automotive.

La semaine de la qualité et de l'excellence se termine lors du **Gala de remise du Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence**. Ce prix organisé par le MLQE et soutenu par le ministère de l'Economie, est une compétition d'envergure nationale et est décerné aux entreprises qui ont pu se démarquer par leur excellence.

Lors de l'édition 2016, 4 entreprises se sont vues remettre une récompense pour leurs engagements et leurs excellences. Cette année 1 Prix et 3 Mentions « sur la voie de l'Excellence » 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.



PRÉSENTATION DU LAURÉAT ET DES MENTIONS 2016

LAURÉAT DU PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE, CATÉGORIE PETITES ENTREPRISES :

THYSSENKRUPP ASCENSEURS LUXEMBOURG SARL



Thyssenkrupp Ascenseurs propose **une gamme complète de produits pour la mobilité des personnes, des véhicules et des charges** : les ascenseurs et monte-charges, les escaliers mécaniques et les trottoirs roulants, les parkings automatiques, les portes automatiques, les ascenseurs-maison, les monte-escaliers, les plateformes pour chaises roulantes et les fermetures. Pour tous ces produits, thyssenkrupp Ascenseurs réalise la vente, le montage et le Service 24h/24, 7j/7 sur l'ensemble du Luxembourg.

En 2016 thyssenkrupp Ascenseurs célèbre son **30^e anniversaire au Luxembourg**. Depuis 2005 la société est gérée par Clément Wampach (directeur-gérant) avec une équipe de 35 personnes.

Thyssenkrupp Ascenseurs Luxembourg fait partie du groupe allemand thyssenkrupp qui emploie plus de 150.000 personnes dans le monde entier (www.thyssenkrupp.com).

Pour son activité « parkings mécaniques », thyssenkrupp Ascenseurs Luxembourg est le partenaire officiel du spécialiste allemand Wöhr, leader mondial dans ce domaine (www.woehr.de).

Cette récompense a été motivée par les points suivants:

- Engagement du dirigeant
- Bienveillance et respect du personnel
- La connaissance du marché, des parties prenantes permet une adaptation glissante de la stratégie à l'évolution contextuelle
- Gestion des fournisseurs
- Gestion des interventions
- Profitabilité de l'entreprise
- L'optimisation des interventions de dépannage par le biais de la géolocalisation
- Processus de gestion d'un chantier avec gestion des phases critiques
- Suivi de la satisfaction client
- Longévité des contrats

MENTION « SUR LA VOIE DE L'EXCELLENCE », CATÉGORIE PETITES ENTREPRISES :

AGENCE eSANTÉ G.I.E.



L'activité de l'Agence eSanté est l'implémentation d'une plateforme électronique de services comprenant des outils qui permettent et facilitent le partage, ainsi que l'échange de données médicales.

Ce service est offert à toute la population nationale et frontalière et à moyen terme également aux citoyens européens, auxquels il faut rajouter les professionnels de santé établis au Luxembourg et à moyen terme ceux établis dans la Grande-Région.

Les missions légales de l'Agence eSanté sont définies par les articles 60ter et 60quater du Code de la Sécurité sociale. Suivant les dispositions y mentionnées, la mission principale est d'assurer une meilleure utilisation des informations dans le secteur de la santé et médico-social, afin d'assurer une meilleure prise en charge coordonnée du patient. Elle est appelée à réaliser cette mission à travers la mise en place:

- d'une plateforme de partage et d'échange de données dans le domaine de la santé comprenant le Dossier de Soins Partagé (DSP);
- d'un Schéma Directeur des Systèmes d'Information de Santé (SDSI) définissant une stratégie nationale d'interopérabilité des systèmes d'informations de santé qui permettra ainsi aux différents systèmes de santé d'interagir sans heurts.

L'Agence développe des services efficaces, répondant aux besoins du terrain. De plus, en assurant un haut niveau de sécurité et de protection de données à caractère personnel, l'Agence eSanté vise à instaurer la confiance auprès des utilisateurs de ces services et favorisant ainsi, leurs usages. De manière permanente, l'Agence eSanté en mettant réellement en oeuvre ces valeurs, a su inspirer la confiance envers ses interlocuteurs externes.

Le points forts qui ont motivé cette mention sont :

- Connaissance du contexte, des enjeux, de l'environnement normatif et réglementaire et des parties prenantes
- Gestion et suivi opérationnel du portefeuille des projets de l'agence
- Organisation, responsabilisation et compétences des collaborateurs de l'Agence
- Agilité de l'organisation
- Communication et relation étroite avec les divers clients et parties-prenantes de l'agence
- Maîtrise des processus opérationnels et des infrastructures

MENTION « SUR LA VOIE DE L'EXCELLENCE », CATÉGORIE GRANDES ENTREPRISES :



Lyreco propose un large assortiment de produits et de services parmi plus de 9 500 références réparties en 16 gammes (Accueil, Réception, Hygiène & Entretien, Protection Individuelle et Sécurité, Fournitures de Bureau, Produits Technologiques, Emballage, Produits Personnalisés) afin d'être l'unique fournisseur pour l'environnement de travail et le partenaire d'une réussite professionnelle.

En 1926, Georges-Gaston Gaspard crée une librairie à Valenciennes (Nord de la France). Peu à peu, la petite boutique s'agrandit et passe de la vente au détail à des services d'impression et de production de sa propre gamme de produits de papier.

En 1936, Georges-Gaston Gaspard lance la construction d'un grand entrepôt dans la région de Valenciennes, qui devient le principal centre d'exploitation du service de livraison. Georges-Gaston remarque que la livraison de produits directement aux clients est plus pratique tant pour les clients eux-mêmes que pour l'entreprise.

Quelques années après sa création, l'activité de l'entrepôt surpasse l'activité de vente au détail.

Le Seconde Guerre Mondiale affecte gravement les installations Gaspard, détruites par un raid aérien. Georges-Gaston Gaspard décide de revoir la stratégie de l'entreprise et, avec son fils Etienne, il ferme la boutique de vente au détail pour se concentrer sur le service B to B.

En 1956, Etienne Gaspard reprend les rênes de l'entreprise. Le premier catalogue est lancé en 1959.

En 1969, l'actuel Président de l'entreprise, M. Georges Gaspard, fils d'Etienne, rejoint l'entreprise en tant que Sales Representative. Après avoir occupé plusieurs fonctions dans l'entreprise, il est promu au poste de Managing Director en 1979. Lyreco est créée la même année.

Des années 80 à 2005, Lyreco s'étend à l'Europe et à l'Asie-Pacifique.

Aujourd'hui, avec un chiffre d'affaires de 2 milliards € en 2014, l'entreprise se classe parmi les premiers distributeurs mondiaux de solutions de fournitures pour les lieux de travail et elle est active dans 45 pays sur 5 continents.

Les points qui ont permis à Lyreco de se démarquer sont les suivants :

- Vraie connaissance du secteur et vraie maîtrise du métier
- Approche environnementale intégrée à la stratégie
- Santé financière saine
- Sectorisation et diversification de l'activité qui traduit une vision claire et une agilité
- La stratégie est claire et partagée, et elle oriente les différents projets menés

MENTION « SUR LA VOIE DE L'EXCELLENCE », CATÉGORIE GRANDES ENTREPRISES :

ONET CLEANING AND SERVICES



ONET Cleaning and Services est un des acteurs majeurs dans le secteur de la propreté au Luxembourg. L'entreprise, réalise un chiffre d'affaires de plus de 11,5 millions d'euros avec un effectif de plus de 520 collaborateurs. La réactivité, l'imagination et le professionnalisme de ses équipes lui permettent d'accompagner durablement ses clients, toujours plus nombreux.

Notre offre globale Propreté-Multiservices s'articule autour de 3 métiers, Propreté, Services associés et gestion globale des déchets permet de répondre à vos besoins les plus spécifiques tout en garantissant une qualité de service optimale.

Offrir tout notre savoir-faire ...

Des compétences individuelles et collectives qui s'appuient sur 20 années d'expériences et de réussites.

Renforcé par notre savoir-être ...

Un regard attentif sur la formation, une réactivité rapide et efficace, motivé par la volonté de faire toujours mieux. Une écoute professionnelle et des offres de services toujours plus élargies pour la plus grande satisfaction de nos clients. Le développement durable et le respect de l'environnement ancrés dans nos valeurs, guident de notre travail au quotidien.

Et inscrit dans la durée par notre savoir-devenir.

Une aptitude au changement et une capacité permanente à innover qui permettent de construire des relations durables de travail et de collaboration.

Les points forts de ONET Cleaning and Services, sont les suivants :

- Forte écoute clients
- Support de contrôle électronique (tablette) lors des contrôles qualités, qui permet l'émission instantanée d'un rapport
- Autonomie des collaborateurs - pouvoir décisionnel des collaborateurs pour certains chantiers
- Bonne approche salariale : rencontre des salariés avant la récupération d'un chantier par exemple
- Gestion des déchets : développement de logiciels permettant de gérer les déchets de manière plus efficace
- Signature de la charte de la diversité

PRIX ETUDIANT 2016 « LE COUP DE CŒUR DU MLQE »

KHOULOU FORTAS



Etudiante en Master droit et management spécialité RSE – responsable RSE/Sustainability/CSR manager pour L.S.C. Engineering Group SA

Titre du projet :

La stratégie RSE au service de la compétitivité qualitative : L'approche RSE comme démarche d'amélioration continue à travers le suivi des actifs immatériels.

autopolis



Le lauréat et les mentions du MLQE 2016

Nous sculptons avec précision la mobilité de demain.



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

autopolis
DRIVEN BY EXCELLENCE

INTERVIEW AVEC THYSSENKRUPP - LAURÉAT DU PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE 2016

Rencontre avec Monsieur Clément WAMPACH, Directeur-Gérant de ThyssenKrupp Luxembourg, lauréat 2016 du Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence dans la catégorie petites entreprises.

ThyssenKrupp Ascenseurs Luxembourg est implanté au Luxembourg depuis plus de 30 ans. Son activité inclut la vente, le montage et le service après-vente d'ascenseurs, monte-charges, monte-plats, escaliers et tapis roulants sur tout le territoire du Grand-Duché de Luxembourg. En 2005 Clément WAMPACH prend la direction de ThyssenKrupp et engage la société sur la voie de l'amélioration continue pour devenir en 2016 le 1er ascensoriste à recevoir le Prix luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence.

MLQE : QUE REPRÉSENTE POUR VOUS L'EXCELLENCE ?

L'excellence c'est être proactif, toujours faire mieux, ne jamais hésiter à se remettre en question, il ne faut surtout pas se reposer sur ses lauriers ! C'est donc aller au-delà des attentes de nos clients, nous devons savoir les surprendre.

Il faut savoir se montrer exemplaire. Montrer l'exemple est très important dans une entreprise. Dans cette démarche les dirigeants doivent être les premiers à respecter les consignes de sécurité par exemple mais aussi à véhiculer ses valeurs et ce aussi bien en dans l'entreprise qu'à l'extérieur !

Notre engagement sociétal par l'obtention du label RSE, notre participation au Prix Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence ainsi que notre signature à la charte de la diversité, montre l'engagement de ThyssenKrupp dans une démarche d'Excellence.

MLQE : QUE FAITES-VOUS AU QUOTIDIEN POUR TENDRE VERS L'EXCELLENCE ?

Nous organisons régulièrement des durant lesquels 4 sujets sont systématiquement abordés : Qualité, Sécurité, Environnement et People. Cela nous permet d'avoir une vue d'ensemble et de répondre rapidement à un problème qui pourrait survenir.

Nous investissons un peu plus de travail en amont de par nos différents engagements ainsi que nos certifications ISO 9001, VCA et ISO 14001. Cela nous aide à être conforme par rapport aux contraintes législatives et au final cela nous apporte une structure solide nous permettant de nous améliorer continuellement.

De plus ThyssenKrupp a décidé d'aller plus loin que ça la publication de ses résultats financiers. Dans notre démarche d'exemplarité, nous avons notamment décidé de communiquer les résultats de nos enquêtes de satisfaction (clients et salariés). **Cela rejoint notre ambition d'être une entreprise porteuse de valeurs aussi bien auprès de nos employés, de nos clients que du marché luxembourgeois.**

MLQE : POURQUOI PARTICIPER AUX PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE ?

ThyssenKrupp est une entreprise déjà très engagée, notamment via l'obtention du label RSE ou encore le label SuperDrécksKëscht, et dernièrement nous avons signé la charte de la diversité. Participer au Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence était donc logique et s'inscrit dans notre démarche d'exemplarité. C'est également un souhait de s'engager et de partager des valeurs au sein de l'entreprise mais aussi à l'extérieur. De cette manière nous faisons reconnaître notre travail au Luxembourg.

MLQE : QUE VOUS A APPORTÉ CETTE PARTICIPATION ?

L'évaluation nous a permis de faire un constat de notre société à un moment donné. Cette démarche nous a aidé à voir plus clairement ce que nous faisons et à identifier des pistes pour continuer à nous améliorer.

Nous en avons ressorti quelques bonnes pratiques, notamment la centralisation des informations dans un tableau de bord.

MLQE : QUELS SONT LES RETOURS DE CETTE RÉCOMPENSE ?

D'un part avant la remise de ce prix, cette participation a engagé l'ensemble de notre entreprise autour d'un même projet, l'ensemble des collaborateurs de ThyssenKrupp étaient motivés et se sentaient très impliqués.

Cette récompense a été perçue comme le couronnement de nos efforts internes auprès de l'ensemble des collaborateurs. Cela a eu un impact très fort sur le personnel. Quand les articles ont été publiés dans les médias, ils ont été félicités par leurs interlocuteurs sur le terrain, notamment les clients, les fournisseurs ou les autres corps de métier. C'est quelque chose de très fort ! Au final cet impact très positif a contribué à la motivation du personnel et à les rendre fiers de travailler pour notre entreprise.

MLQE : QUELQUES CONSEILS POUR LES PROCHAINS PARTICIPANTS ?

Il ne faut pas avoir de préjugé quant à la « paperasse ». Certes le dossier de candidature n'est pas évident à compléter. Dans une petite entreprise, le dossier en lui-même peut faire peur et amener aux dirigeants à abandonner leur projet de candidature au Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence. Aussi, le dossier et l'audit pour le Prix permettent de réaliser un état des lieux objectif, une radiographie de la société. Il faut donc être prêt à se remettre en question. L'ouverture d'esprit, la persévérance et la conviction des dirigeants sont donc indispensables pour la bonne réussite de ce projet.



INTERVIEW AVEC ONET CLEANING AND SERVICES MENTION « SUR LA VOIE DE L'EXCELLENCE » 2016

Rencontre avec Monsieur Pascal ROGE, directeur et Madame Julie ACCARDO, responsable QSE de ONET Cleaning and Services, mention « sur la voie de l'excellence » lors de l'édition 2016 du Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence.

ONET Cleaning and Services, société présente au Luxembourg depuis 1992, est devenue au fil des années un des acteurs majeurs dans le secteur de la propreté au Luxembourg. Cette entreprise emploie actuellement pas moins de 520 collaborateurs. L'arrivée de Pascal ROGE en 2013 a marqué un tournant dans la société. Ses efforts ainsi que ceux de ses collaborateurs lui a permis d'obtenir la mention « sur l'excellence » lors de la remise du Prix Luxembourgeois de la Qualité et de l'Excellence.

MLQE : QUELLES ONT ÉTÉ VOS MOTIVATIONS POUR PARTICIPER À CE PRIX ?

Nous avons d'une part, l'ambition de nous faire connaître ou plutôt de rendre visible notre métier. Le domaine du nettoyage n'est parfois pas bien perçu aux yeux du grand public et notre souhait en participant à ce prix était de montrer qu'une société de nettoyage se gère au même titre qu'une société industrielle. Les entreprises de nettoyage sont des entreprises comme les autres qui peuvent aussi se démarquer par l'excellence !

D'autre part, notre participation était aussi une manière de savoir où nous en sommes et de nous positionner sur le marché Luxembourgeois.

MLQE : AVEZ-VOUS EFFECTUÉ DES CHANGEMENTS POUR PARTICIPER À CE PRIX ?

Aucun changement significatif n'a été effectué en vue de la participation à ce prix. Certes la participation nous a donné beaucoup de travail, mais les pratiques en interne n'ont pas changé. Cela nous a néanmoins permis de nous remettre en question.

MLQE : QUE VOUS A APPORTÉ CETTE RÉCOMPENSE ?

Dès le lendemain, suite à la publication des lauréats dans les journaux, une grande partie de nos collaborateurs ont reçu des félicitations de la part de leurs entourages, de nos clients. Cette récompense a été perçue pour eux et pour nous aussi comme une reconnaissance du travail accompli tous les jours. Cela a fait beaucoup de bien à l'ensemble de nos collaborateurs.

Cette mention nous a permis également de montrer que même si nous venons d'un groupe international, nous sommes bien une entreprise luxembourgeoise.

MLQE : MAIS AU FINAL QUE REPRÉSENTE POUR VOUS L'EXCELLENCE ?

Tenter de l'atteindre, c'est réunir tous les avantages pour être toujours meilleurs, mettre en place une stratégie autour de laquelle découle des objectifs et des processus efficaces est une première étape. C'est un objectif, un but qu'on essaye d'atteindre, en développant l'ingénierie sociale, en collaborant

avec les employés, en optimisant les ressources financières globalement et sur l'ensemble des sites.

Néanmoins il faut toujours garder à l'esprit qu'un système complexe n'est pas forcément meilleur qu'un système simple !

Notre activité est très concurrentielle et si nous n'évoluons pas, nous pouvons décliner rapidement. C'est pourquoi nous sommes constamment en recherche d'excellence, c'est devenu obligatoire pour continuer à avancer et concurrencer notre marché.

Les entreprises innovantes, dans l'air du temps et qui répondent aux attentes clients et même plus peuvent tendre vers l'excellence.

MLQE : QU'AVEZ-VOUS DÉPLOYÉ POUR ATTEINDRE CETTE EXCELLENCE ?

Nous fédérons nos équipes autour de projets communs. Nous organisons par exemple différents « challenge » pour motiver et sensibiliser nos équipes sur différents thématiques, notamment dans le domaine de la sécurité.

Nous sommes aussi en perpétuel recherche d'amélioration ou de diversification, ce qui nous a d'ailleurs permis d'ouvrir une nouvelle activité en 2016 avec le nettoyage de matériels roulants ferroviaires.

Nous sommes également signataire de la charte de la diversité, nous participons au programme « action positive » du Ministère de l'Égalité des chances.

A l'avenir nous souhaitons également soutenir des associations au Luxembourg.

MLQE : UN PETIT CONSEIL AUX ENTREPRISES SOUHAITANT PARTICIPER AU PRIX ?

Participer à ce prix est un investissement important mais réalisable, au final nous en ressortons avec un bilan positif. Nous avons obtenu des pistes d'amélioration suite aux échanges lors de l'évaluation et de la restitution.

Il ne faut pas avoir peur de se lancer, si on croit en son système et si on sait qu'il fonctionne, il faut participer à ce prix.





PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ ET DE L'EXCELLENCE

EDITION 2017

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 2017 PEUT-ÊTRE LE VÔTRE.

3 RAISONS D'ÊTRE CANDIDAT :

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

INFORMATIONS :

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

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

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



Avec le soutien du Ministère de l'Économie :

et en partenariat avec :



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



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

2016 : 1 LAUREAT, 3 MENTIONS, 1 PRIX ETUDIANT

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

THYSSENKRUPP Ascenceurs Luxembourg S.à r.l. - Catégorie petites entreprises

« MENTION SUR LA VOIE DE L'EXCELLENCE »

Agence eSanté G.I.E - Catégorie petites entreprises

Lyreco - Catégorie grandes entreprises

ONET Cleaning and Services - Catégorie grandes entreprises

PRIX ETUDIANT « LE COUP DE CŒUR DU MLQE »

Khouloud Fortas - « La stratégie RSE au service de la compétitivité qualitative : L'approche RSE comme démarche d'amélioration continue à travers le suivi des actifs immatériels. »

2015 : 3 LAUREATS, 2 MENTIONS, 1 PRIX ETUDIANT

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

Tralux Construction - Catégorie grandes entreprises

ALD Automotive Luxembourg - Catégorie petites et moyennes entreprises

Integrated Biobank of Luxembourg (IBBL) - Catégorie grandes entreprises

« MENTION SUR LA VOIE DE L'EXCELLENCE »

Crèche les p'tits bouchons - Catégorie petites entreprises

CIPA Résidence Op des Waassertrap - Catégorie petites et moyennes entreprises

PRIX ETUDIANT « LE COUP DE CŒUR DU MLQE »

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

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

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

UP Trace - Catégorie Petites entreprises

Administration de la Navigation Aérienne

Catégorie Petites et moyennes entreprises

Sales - Lentz Autocars - Catégorie grandes entreprises

« MENTION SUR LA VOIE DE L'EXCELLENCE »

Pharmacie Ginkgo - Catégorie Petites entreprises

PRIX ETUDIANT « Le coup de cœur du MLQE »

Tom Hermes - « Green Tire Kanban »

LES ENCOURAGEMENTS DU JURY

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

2013 : 3 LAUREATS & 3 MENTIONS

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

SPAD - Soins psychiatriques à domicile, Service du CHNP

Catégorie petits organismes d'utilité publique

Hôpital Intercommunal de Steinfort

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

Goodyear Innovation Center Luxembourg - Catégorie grandes entreprises

« MENTION SUR LA VOIE DE L'EXCELLENCE »

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

BGL BNP Paribas - Catégorie grandes entreprises

CDCL SA - Catégorie grandes entreprises

2012 : 3 LAUREATS & 3 MENTIONS

« PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ »

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

Société Générale Securities Services - Catégorie grandes entreprises

Doheem versuergt a.s.b.l., Croix Rouge - 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 LAUREAT

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.

DES SOLUTIONS INNOVANTES POUR DÉVELOPPER VOTRE ACTIVITÉ



ALD BIKE, VOTRE SOLUTION DE MOBILITÉ DOUCE

« PARCE QUE NOUS CROYONS
EN UN LEASING DIFFÉRENT »

ALDAUTOMOTIVE.LU

LET'S DRIVE TOGETHER





I. CONTACTS UTILES	125
II. INDR - ENTREPRISES LABELLIÉES ESR	130
III. ENTREPRISES LABELLIÉES PAR L'AAA	135
IV. MLQE - MEMBRES FONDATEURS ET ADHÉRENTS	136
V. FOURNISSEURS DE CONSEIL ET FORMATION EN QUALITÉ	141
VI. ORGANISMES ACCRÉDITÉS	146
VII. ORGANISMES CERTIFIÉS	152



one-stop shop

to create

Pour toute information
ou prise de rendez-vous,
contactez-nous :

14, rue Erasme
L-1468 Luxembourg
T. : +352 42 39 39 330
info@houseofentrepreneurship.lu
houseofentrepreneurship.lu

Vous avez un projet d'entreprise ?
L'équipe pluridisciplinaire de la
«House of Entrepreneurship» est à votre
service pour vous conseiller, vous assister
et vous accompagner dans toutes les
étapes de la création et du développement
de votre entreprise.

HOUSE OF ——— ENTREPRENEURSHIP

Une initiative de :



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

En partenariat avec : 1535°, ADEM, Chambre des Métiers,
guichet.lu, ITM, IPIL, Luxinnovation, MCAC, nyuko,
Technoport, Ministère de la Santé, Ministère de la Fonction
publique et de la Réforme administrative - CFUE

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 (PSC) et des prestataires de services de dématérialisation ou de conservation (PSDC)
 - La promotion des bonnes pratiques pour la confiance numérique
 - La gestion et la mise à jour de la liste de confiance des PSC et des PSDC
 - Le suivi des comités internationaux de normalisation des technologies de l'information et de la communication (TIC)
 - Le suivi et la gestion au plan national de la plateforme européenne pluripartite sur la normalisation des TIC

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

Tél : (+352) 247 743 -50

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

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

Tél : (+352) 247 743 -20



OFFICE LUXEMBOURGEOIS
D'ACCREDITATION ET DE
SURVEILLANCE

- **L'ACCREDITATION, LA DESIGNATION DES ORGANISMES NOTIFIES 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
- La prestation de formations dans le domaine de la métrologie

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 a pour objet la promotion, la sensibilisation, la formation et le suivi dans le domaine de la normalisation et de la métrologie, ainsi que la recherche appliquée dans le but de soutenir la compétitivité des entreprises au Grand-Duché de Luxembourg.

Pour le domaine spécifique de la normalisation technique, l'ANEC GIE supporte l'ILNAS dans la mise en œuvre de la Stratégie normative nationale et propose, dans ce cadre, les services gratuits suivants :

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
- **Formation continue en normalisation**
 - Prestation de sensibilisations et formations, gratuites et dispensées sur demande, visant à acquérir les notions essentielles du domaine ou à approfondir la matière pour certains secteurs économiques (ex. : secteur des TIC)
 - Support à la mise en œuvre du Certificat universitaire « *Smart ICT for Business Innovation* » développé par l'ILNAS et l'Université du Luxembourg
- **Veille normative ciblée**
 - Service de veille à destination des organisations nationales pour répondre à une problématique normative ciblée (identification des normes et/ou des comités techniques de normalisation répondant à la requête)
 - Développement d'un rapport de veille normative et présentation des résultats
 - Suivi des développements normatifs dans certains secteurs économiques (<https://portail-qualite.public.lu/fr/normes-normalisation/secteurs.html>)
- **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
 - Visites en entreprises : présentation des opportunités normatives en lien avec les développements de l'organisation
- **Recherche et normalisation**
 - Activités de recherche dans le secteur des TIC

Contact : E-mail : anec@ilnas.etat.lu
 Site Internet : www.portail-qualite.lu

Tél : (+352) 247 743 -70

ENTREPRENDRE AU LUXEMBOURG



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.ifsblu

**Portail de la Formation
professionnelle continue**

www.lifelong-learning.lu

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

www.infpc.lu

II. ENTREPRISES LABELLISÉES PAR L'INDR

« ENTREPRISE SOCIALEMENT RESPONSABLE »

NOM DE L'ENTREPRISE	SECTEUR	EFFECTIF lors de la labellisation	Durée de validité du Label ESR
ABBL	Association	41	du 08.05.2012 au 08.04.2018
ADVANIA BANK SA	Finance	68	du 11.11.2013 au 13.09.2019
AGILE PARTNER	IT	48	du 25.11.2016 au 25.11.2019
AGILL S.A.	Santé humaine	2	du 07.04.2015 au 07.04.2018
AIDE INTERNATIONALE DE LA CROIX-ROUGE LUXEMBOURGEOISE	Santé	17	du 04.05.2016 au 04.05.2019
ALD AUTOMOTIVE	Transport	65	du 16.03.2011 au 27.02.2020
ALFI	Association	30	du 19.09.2014 au 19.09.2017
ALLEN & OVERY	Conseil	140	du 09.06.2016 au 09.06.2019
ARCELORMITTAL LUXEMBOURG S.A.	Industrie	4200	du 25.09.2012 au 26.09.2018
ALL-PACK SERVICES S.A.	Industrie	2	du 16.03.2011 au 18.03.2017
ARGEST	Bâtiment & Ingénierie	28	du 23.09.2010 au 18.03.2017
ATHLON CAR LEASE S.A	Transport	12	du 07.04.2015 au 07.04.2018
AUTOCARS SALES-LENTZ S.A.	Transport	1	du 25.11.2016 au 25.11.2019
AVIVA INVESTORS LUXEMBOURG	Finance	30	du 08.05.2012 au 20.04.2018
AXA LUXEMBOURG	Assurance	204	du 09.06.2016 au 09.06.2019
BANQUE ET CAISSE D'ÉPARGNE DE L'ÉTAT	Finance	1811	du 08.05.2012 au 20.03.2018
BARTHOLME CLERVAUX AUTOCARS S.A.	Transport	1	du 25.11.2016 au 25.11.2019
BEBOP SARL	Conseil	1	du 23.09.2010 au 11.11.2019
BERLITZ LANGUAGE AND BUSINESS TRAINING SARL	Services	6	du 11.11.2013 au 11.11.2016
BGL BNP PARIBAS	Finance	2809	du 16.03.2011 au 18.03.2017
BIL FINANCE	Finance	2000	du 18.11.2015 au 18.11.2018
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES	Finance	1084	du 25.09.2012 au 26.09.2018
CACEIS BANK LUXEMBOURG	Finance	838	du 23.09.2010 au 18.03.2017
CARBON G. TRANSPORT DE PERSONNES	Transport	33	du 09.06.2016 au 09.06.2019
CASINO 2000 - CASINO DE JEUX DU LUXEMBOURG S.E.C.S.	Horesca	130	du 20.04.2016 au 20.04.2019
CASINO 2000 - CAREBA S.à r.l.	Horesca	70	du 20.04.2016 au 20.04.2019

CDCL SA	Construction	552	du 31.05.2016 au 31.05.2019
CENTRE DE MEDIATION CIVILE ET COMMERCIALE A.S.B.L.	Services	2	du 29.09.2014 au 29.09.2017
CENTRE HOSPITALIER DE LUXEMBOURG	Santé	2020	du 23.11.2011 au 29.09.2017
CENTRE HOSPITALIER NEURO-PSYCHIATRIQUE	Santé	699	du 26.10.2015 au 26.10.2018
CHAMBRE DE COMMERCE DU GRAND-DUCHE DE LUXEMBOURG	Association	109	du 10.10.2014 au 10.10.2017
CHAUX DE CONTERN S.A.	Industrie	15	du 05.04.2016 au 05.04.2019
CODIPROLUX S.A.	Industrie	13	du 16.03.2011 au 18.03.2017
CO-LABOR S.C.	Insertion professionnelle	140	du 23.09.2010 au 23.09.2013 et du 19.09.2014 au 19.09.2017
COMES & CIE S.A.	Automobile	45	du 16.03.2011 au 18.03.2017
CLC	Association	19	du 23.11.2011 au 29.09.2017
CREOS	Energie	650	du 26.11.2015 au 26.11.2018
CTG LUXEMBOURG P.S.F	IT	157	du 11.11.2013 au 11.11.2019
CK	Industrie	119	du 08.05.2012 au 09.05.2018
CR SERVICES	Santé	168	du 04.05.2016 au 04.05.2019
CRUISOPOLIS S.A.	Transport	9	du 25.11.2016 au 25.11.2019
CROIX-ROUGE LUXEMBOURGEOISE	Santé	960	du 04.05.2016 au 04.05.2019
D. LAW	Conseil	22	du 18.03.2014 au 18.03.2017
DELOITTE AUDIT	Services	515	du 18.03.2014 au 18.03.2017
DELOITTE GENERAL SERVICES	Services	246	du 18.03.2014 au 18.03.2017
DELOITTE TAX & CONSULTING	Conseil	741	du 18.03.2014 au 18.03.2017
DIVERSITY TEXTILE GROUP SARL	Textile	1	du 23.11.2011 au 23.11.2017
DOHEEM VERSUERGT ASBL	Santé	966	du 04.05.2016 au 04.05.2019
DUSSMANN GROUP LUXEMBOURG	Services	3120	du 23.11.2011 au 20.04.2018
DUSSMANN CATERING	Services	485	du 20.04.2015 au 20.04.2018
DUSSMANN LAVADOR	Services	120	du 20.04.2015 au 20.04.2018
DUSSMANN SECURITY	Services	445	du 20.04.2015 au 20.04.2018
DUSSMANN SERVICE	Services	2250	du 20.04.2015 au 20.04.2018
EBRC	IT	145	du 23.09.2010 au 11.11.2019
ECOBATTERIEN	Services	2	du 03.08.2015 au 03.08.2018
ECOTREL	Services	5	du 03.08.2015 au 03.08.2018
ENOVOS LUXEMBOURG	Energie	179	du 26.11.2015 au 26.11.2018
ENOVOS INTERNATIONAL	Energie	124	du 26.11.2015 au 26.11.2018
ENOVOS REAL ESTATE ESCH	Immobilier		du 26.11.2015 au 26.11.2018
ENOVOS REAL ESTATE LUXEMBOURG	Immobilier		du 26.11.2015 au 26.11.2018
ENOVOS REAL ESTATE STRASSEN	Immobilier		du 26.11.2015 au 26.11.2018

EXECUTIVE LANE	Transport	1	du 25.11.2016 au 25.11.2019
FIDUCIAIRE GENERALE DE LUXEMBOURG	Conseil	22	du 16.03.2011 au 18.03.2017
FLIBCO S.A.	Transport	30	du 25.11.2016 au 25.11.2019
FOYER S.A.	Assurance	448	du 25.09.2012 au 26.09.2018
FRISCH RAMBROUCH S.A.	Transport	1	du 25.11.2016 au 25.11.2019
GEOCONSEILS S.A.	Conseil	13	du 09.06.2016 au 09.06.2019
GLOBUS Lux S.A. - Ex. HELA LUX	Commerce	136	du 18.03.2014 au 18.03.2017
GOBLET LAVANDIER & ASSOCIES	Conseil	110	du 23.09.2010 au 11.11.2019
G4S SECURITY SOLUTIONS S.A R.L.	Sécurité	1300	du 11.11.2016 au 11.11.2019
HITEC LUXEMBOURG S.A.	Conseil & Industrie	48	du 16.03.2011 au 27.02.2020
INCERT	IT	9	29.12.2016 au 29.12.2019
ING LUXEMBOURG S.A.	Finance	800	du 25.09.2012 au 26.09.2018
JERRY TRAVEL SARL	Transport	5	du 25.11.2016 au 25.11.2019
KBC LEASE LUXEMBOURG	Transport	18	du 25.11.2016 au 25.11.2019
KPMG LUXEMBOURG	Conseil	1400	du 27.12.2012 au 26.11.2018
LAZZARA T. CONSTRUCTIONS S.A R.L.	Construction	100	du 29.09.2014 au 29.09.2017
LEASEPLAN LUXEMBOURG S.A.	Transport	60	du 16.03.2011 au 16.03.2017
LEO	Energie	37	du 26.11.2015 au 26.11.2018
LIFTEUROPE S.A.	Industrie	1	du 16.03.2011 au 18.03.2017
LINKLATERS	Conseil	120	du 23.11.2011 au 29.09.2017
LOTTERIE NATIONALE	Jeux	40	du 08.05.2012 au 09.05.2018
L.S.C. ENGINEERING GROUP S.A.	Conseil	19	du 09.06.2016 au 09.06.2019
LUXFLAG	Finance	3	du 19.11.2015 au 19.11.2018
LUXPLAN	Construction	160	du 08.05.2012 au 26.02.2018
MARCEL GROSBUSCH ET FILS SARL	Grande Distribution	195	du 25.11.2016 au 25.11.2019
MEDIATION S.A.	Communication	9	du 23.09.2010 au 18.03.2017
MINDFOREST S.A.	Conseil	30	du 20.04.2015 au 20.04.2018
MINISTERE DE L'ECONOMIE	Gouvernement	200	du 07.04.2015 au 07.04.2018
NEIMENSTER	Activités culturelles	45	du 23.09.2010 au 11.11.2019
NETTOSERVICE	Industrie	1300	du 05.11.2015 au 05.11.2018
NETTO-RECYCLING	Industrie	22	du 05.11.2015 au 05.11.2018
NO-NAIL BOXES S.A.	Industrie	66	du 16.03.2011 au 18.03.2017
NOUVELLES PERSPECTIVES EMPLOI GROUPE	Bâtiment	46	du 07.04.2015 au 20.04.2018
NOUVELLES PERSPECTIVES EMPLOI SARL	Bâtiment	32	du 07.04.2015 au 20.04.2018
NOVENTUM S.A R.L.	Conseil	2	du 29.09.2014 au 29.09.2017
NOVUS - RENOVATION	Construction	30	du 19.09.2014 au 19.09.2017
NOVUS - HOME DESIGN	Construction	5	du 19.09.2014 au 19.09.2017

NOWINA SOLUTIONS	Informatique	9	du 31.03.2015 au 31.03.2018
NPE CONSTRUCC' SARL	Construction	1	du 07.04.2015 au 20.04.2018
NPE IMMO SARL	Immobilier	1	du 07.04.2015 au 20.04.2018
ŒUVRE NATIONALE DE SECOURS GRAND-DUCHESSE CHARLOTTE LUXEMBOURG	Association	5	du 16.06.2015 au 16.06.2018
OXYGEN & PARTNERS	Conseil	3	du 04.11.2016 au 04.11.2019
PERSPECTIVES EMPLOI ASBL	Bâtiment	9	du 07.04.2015 au 20.04.2018
PICTO COMMUNICATION PARTNER	Communication	4	du 25.11.2016 au 25.11.2019
PLAN-K	Conseil	12	du 23.09.2010 au 11.11.2019
POST LUXEMBOURG	Services	3000	du 10.9.2014 au 10.9.2017
PRONEWTECK S.A.	Industrie	6	du 08.05.2012 au 09.05.2018
RAIFFEISEN	Banques	587	du 10.12.2014 au 10.12.2017
RBC INVESTOR SERVICES BANK S.A.	Finance	1267	du 25.09.2012 au 26.09.2018
RECKINGER ALFRED S.A.	Air/Eau	300	du 25.11.2016 au 25.11.2019
REHAZENTER - CENTRE NATIONAL DE REEDUCATION FONCTIONNELLE ET DE READAPTATION	Public	260	du 11.11.2013 au 11.11.2016
RENAULT RETAIL GROUP LUXEMBOURG S.A.	Industrie	240	du 15.09.2015 au 15.09.2018
ROSS TROINE AUTOCARS S.A.	Transport	1	du 25.11.2016 au 25.11.2019
SALES-LENTZ GROUP SARL	Transport	55	du 23.09.2010 au 11.11.2019
SIEMENS S.A.	IT	97	du 23.09.2010 au 11.11.2019
SIMON CHRISTIANSEN & ASSOCIES S.A.	Conseil	55	du 09.06.2016 au 09.06.2019
SIX PAYMENT SERVICES -Europe S.A. - ex. CETREL S.A.	Services	215	du 23.09.2010 au 18.03.2017
SOCIETE GENERALE BANK & TRUST	Finance	1046	du 28.08.2015 au 28.08.2018
SODEXO LUXEMBOURG S.A.	Horesca	1235	du 23.09.2010 au 11.11.2019
SOURCES ROSPORT S.A.	Industrie	23	du 16.03.2011 au 18.03.2017
SLA S.A.	Transport	800	du 25.11.2016 au 25.11.2019
STEFFEN HOLZBAU S.A.	Construction	75	du 08.05.2012 au 10.04.2018
SUPERDRECKSKESCHT	Services	60	du 16.03.2011 au 18.03.2017
THYSSENKRUPP ASCENSEURS Luxembourg	Construction	35	du 11.05.2016 au 11.05.2019
TRALUX SARL	Construction	312	du 25.09.2012 au 26.09.2018
TRAVEL PRO S.A.	Transport	30	du 25.11.2016 au 25.11.2019
UEL	Association	7	du 10.10.2014 au 10.10.2017
VOYAGES JOSY CLEMENT S.A.	Transport	52	du 20.04.2016 au 20.04.2019
WE LOVE TO TRAVEL S.A.	Transport	140	du 25.11.2016 au 25.11.2019
WELLBEING AT WORK	Conseil	1	du 18.03.2014 au 18.03.2017
ZILMPLAN S.À R.L.	Conseil	9	du 09.06.2016 au 09.06.2019

LE PARTENAIRE IDÉAL EXISTE



Raiffeisen



Les clients CCP peuvent désormais profiter des **retraits gratuits** aux Bancomats POST et Raiffeisen et effectuer leurs **retraits, versements et virements** sur compte CCP à la fois dans les points de vente de POST et dans les agences de Raiffeisen.

III. ENTREPRISES LABELISÉES PAR L'AAA



ASSOCIATION
D'ASSURANCE ACCIDENT



Sécher &
Gesond mat
System

Label «**Sécher & Gesond mat System**» de l'AAA, promu par la Chambre de Commerce, la Chambre des Métiers et l'INDR

NOM DE L'ENTREPRISE	SECTEUR	ATTRIBUTION DU LABEL
ADOMUS SERVICES GROUP	Nettoyage	2016
ASSAINISSEMENT URBAIN J.P. FEIDERT & CIE S.A.	Déchets	2013
ATELIERS DU TRICENTENAIRE	Action sociale	2014
ATP ASBL - ÉILENGER KONSCHTWERK	Action sociale	2017
ATP ASBL - KIELENER ATELIER	Action sociale	2015
ATP ASBL - SCHIERENER ATELIER	Action sociale	2014
AVIVA INVESTORS LUXEMBOURG	Finance	2013
BRAND FRANCE SAS	Construction	2014
C.N.I. LES THERMES STRASSEN - BERTRANGE	Piscine	2013
CIG-R SYRDALL ASBL	Action sociale	2013
COCA-COLA EUROPEAN PARTNERS LUXEMBOURG	Commerce	2012
CRÈCHE SUPERMINI	Crèche	2014
ENCEVO	Energie	2016
ENSCH-HERZIG S.À R.L.	Nettoyage	2014
GERÜSTBAU TRAPPEN S.À R.L.	Construction	2014
GLOBUS BAUMARKT BETTEMBOURG	Commerce	2012
GLOBUS BAUMARKT JUNGLINSTER	Commerce	2013
HANFF S.À R.L.	Commerce	2014
HÔPITAL INTERCOMMUNAL STEINFORT CENTRE DE JOUR PSYCHO-GÉRIATRIQUE	Santé	2016
INTER-ACTIONS SCHLÄIFMILLEN	Action sociale	2012
JOHANN S & CIE S.À R.L. / TOTAL WINDHOF	Pétrolier	2015
LAZZARA T. CONSTRUCTIONS S.À R.L.	Construction	2014
MBR LÉTZEBUERG	Agriculture	2014
NO-NAIL BOXES	Industrie	2014
NOVUS RENOVATION S.À R.L.	Construction	2014
PHARMACIE GINKGO	Pharmacie	2014
PIKI SARL	Crèche	2013
RENOVATION P. BETTENDORF S.À R.L.	Construction	2013
SOURCES ROSPORT S.A.	Industrie	2014
SPANIER & WIEDEMANN S.À R.L.	Construction	2013
STEFFEN HOLZBAU S.A.	Construction	2015
SYRDALL SCHWEMM	Piscine	2013
THYSSENKRUPP ASCENSEURS LUXEMBOURG	Construction	2016
UNION INVESTMENT FINANCIAL SERVICES S.A.	Finance	2017
VOLTIGE LUXEMBOURG S.À R.L.	Construction	2014

IV. MLQE

MEMBRES FONDATEURS DU MLQE



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

ADHÉRENTS DU MLQE

A.E.P. AXA Luxembourg	Anefore A.s.b.l.
AB SERVE Group	Anticip S.à r.l.
Abylsen Luxembourg S.A.	ArcelorMittal Commercial Sections S.A.
Actino S.à r.l.	Eurostructures
Administration de la Navigation Aérienne Luxembourg	ArcelorMittal Dommeldange S.A.
Administration des Services vétérinaires	Arcoop S.à r.l.
AFI Luxembourg	Argest S.A.
Aforest Lux S.à r.l.	Arnold Kontz S.A.
Agence pour le développement de l'emploi (Adem)	Association d'Assurance Accident
Agilis Engineering S.A.	Assurance Dépendance / Cellule d'évaluation et d'orientation
AIMS Luxembourg S.à r.l.	Astron Buildings S.A.
AINSICOM	ATHENA Conseil/Formation Lux S.A.
Airtech Europe S.A.	Automobile Club du Luxembourg
Alavita	Autopolis S.A.
ALD Automotive-Axus Luxembourg S.A.	Avery Dennison Luxembourg S.à r.l.
AllPack Services	BALLINIPITT - Architectes Urbanistes
AMER-SIL S.A.	Banque de Luxembourg S.A.
AMOVA S.à r.l.	Banque et Caisse d'Épargne de l'Etat (BCEE)
Ampacet Europe S.A.	Banque Internationale à Luxembourg
Ampacet Luxembourg S.à r.l.	Beil S.à r.l.
ANEC - Agence pour la Normalisation et l'Économie de la Connaissance - GIE	BGL BNP Paribas
	Biotech Industry S.A.
	Boucherie Salaisons Marco Meyer S.à r.l.

Brasserie Nationale S.A. (Bofferding)
 Bressaglia Serge S.à r.l.
 BTBeurope S.à r.l.
 Burotrend S.A.
 Cabinet d'orthodontie Dr.BECKER et Associés
 Cargolux Airlines International S.A. - Calibration Laboratory
 Carlex glass Luxembourg S.A.(avant Guardian Automotive-E S.A.)
 Casino 2000
 Caves Bernard-Massard
 CBL S.A.
 CDCL S.A.
 CELLON S.A.
 Centre Hospitalier du Nord
 Centre Hospitalier Emile Mayrisch
 Centre Hospitalier Neuro-Psychiatrique
 Centroplast Europe S.A.
 Ceratizit S.A.
 CERESM S.à r.l.
 Chambre de Commerce
 Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg
 Chapier S.à r.l.
 Chemolux - Mc Bride
 CIPA Résidence op der Waassertrap
 CK S.A.
 Coca_Cola European Partners
 Codiprolux S.A.
 Commissariat aux affaires maritimes
 Compagnie Luxembourgeoise d'Entreprises S.A. (C.L.E.)
 Compass Group Luxembourg
 COPAS A.s.b.l.
 Coplaning S.à r.l.
 Crèche Les p'tits bouchons
 Croix-Rouge luxembourgeoise
 Cruz Service S.à r.l.
 Curver 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
 Doheem Versuergt
 Dussmann Service S.à r.l.
 ebrc
 EGB Hornung & Associés S.à r.l.
 Elisabeth
 Elth S.A.
 energieagence S.A.
 EnergyConsult (Glober & Partners Consulting S.à r.l.)
 Entreprise de constructions Claude Jans S.A.
 EPA S.à r.l. (Bureau d'Expertise Peyman Assassi)
 ESCEM A.s.b.l.
 EUROCONTROL Institute of Air Navigation Services
 EUROFOIL Luxembourg S.A.
 Eurogroup Consulting Luxembourg S.A.
 Euro-Quality System International
 Fallprotect S.A.
 Fédération des Hôpitaux Luxembourgeois A.s.b.l.
 Fedil - Business Federation Luxembourg
 FIDUCIE CONSULT S.à r.l.
 Flibtravel International
 Fondation Caritas Luxembourg
 Fondation J. P. Pescatore
 Fraikin Luxembourg S.A.
 G4S Security Services S.A.
 GABBANA S.à r.l.
 Geolux 3.14 S.A.
 Global Facilities S.A.
 Goblet Lavandier & Associés Ingénieurs-Conseil/Formations S.A.
 Goeres Horlogerie
 Goodyear S.A.
 GPLUX S.à r.l.
 Groupe Sales-Lentz
 Groupement Montessori Luxembourg S.A.
 Hanff Global Health Solutions S.à r.l.
 HARDWHERE S.p.r.l. réussit'school
 Hitec Luxembourg S.A.
 Hôpital Intercommunal de Steinfort

Hôpitaux Robert Schuman - Hôpitaux Kirchberg
Hôpitaux Robert Schuman - Zithaklinik
Hospice Civil de la Ville de Remich
Hôtel Ibis Luxembourg Sud
Hôtel Le Royal
HR Services S.A.
Hydro Aluminium Clervaux S.A.
IEE - International Electronics and Engineering S.A.
IF Payroll & HR
IFSB- Institut de Conseil/Formation Sectoriel du Bâtiment S.A.
Il Cosmetics
Imprimerie Centrale S.A.
INDR - Institut National pour le Développement durable et la Responsabilité sociale des entreprises
INFCPC- Institut National pour le Développement de la Conseil/Formation Professionnelle Continue
ING Luxembourg
Integrated Biobank of Luxembourg
IWI International Wealth Insurer S.A.
Key Job S.A.
L.C.I. S.à r.l. - FLOWEY
LA LUXEMBOURGEOISE - Société Anonyme d'Assurances S.A.
Laboratoire National de Santé
Laboratoires d'analyses médicales Ketterthill - LLAM S.A.
LAMESCH S.A. (avant J. Lamesch Exploitation S.A.)
LC ACADEMIE S.A.
LC Luxcontrol A.s.b.l
LeasePlan Luxembourg S.A.
Léon KREMER S.à r.l.
Les domaines de Vinsmoselle
LIFTEUROP
Lux TP S.A.
LuxairGroup
LUXCONSULT S.A.
Luxcontrol 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.
Lyreco Luxembourg
Madame Bout Carole
Madame Valerie FILHO
Marc Weiler Design (MWD)
Marcel GROSBUSCH & fils
MCFT Outsourcing solutions
Médiation S.A.
Mercedes-Benz Luxembourg S.A.
Metalica Home S.à r.l.
Metalica S.A.
Methods S.A.
MET-LUX S.A.
MindForest
Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative
Ministère de l'Economie
MM Publishing and Media S.A.
Monsieur Bazzi Paul
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 asbl
No Nail Boxes
NSPA - NATO Support Agency
Oeko-Service Luxembourg S.A. - Superdreckskescht
Oerlikon Balzers Coating Luxembourg S.à r.l.
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 (avant c'était Entreprise des Postes et Télécommunications Luxembourg)
Prefalux S.A.
PROgroup GEIE
Prophac S.à r.l.
PwC Luxembourg
Quality Management
Raval Europe S.A.
RBC DEXIA Investor Services Bank S.A.
Rehazenter
RBS - Center fir Altersfroen A.s.b.l.
Remondis Luxembourg S.à r.l.
Rotarex S.A.
Saint-Gobain Abrasives S.A.
Secher Exploitation S.A.
SECOLUX A.s.b.l.
Securex Luxembourg S.A.
Security Made in Lëtzebuerg (smile) g.i.e.
Securitybat
SEM S.A.
Service de Santé au Travail Multisectoriel - STM
SERVIOR - Etablissement Public C.F.S.P.A.
SESA
SES-ASTRA S.A.
Shell Luxembourgeoise S.à r.l.
Siemens S.A. Luxembourg
SIX Payment Services (Europe) S.A.
SM Concept paysage
Société Générale Bank and Trust (SGBT)
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.
Sogelife
Sources Rosport S.A.
SQS - Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management
StandardsAlive
STATEC
SteelXpert S.à r.l.
Steffen traiteur
Streff S.à r.l.
Syrdall Heem A.s.b.l.
Tako&Cie S.à r.l.
Tarkett GDL S.A.
ThyssenKrupp Ascenseurs Luxembourg S.à r.l.
TNS ILReS
Toiture du Nord S.A.
Total Luxembourg S.A.
Tractel Secalt S.A.
Tralux S.à r.l.
Trans@S.à r.l.
TrAxxion S.à r.l.
Tricentenaire A.s.b.l.
United Caps Wiltz
Université du Luxembourg - Faculté de Droit, d'Economie et de Finance
Université du Luxembourg - Faculté des Lettres, des Sciences Humaines, des Arts et des Sciences de l'Education
UP trace
Vanbreda & Lang S.A.
Viking S.A.
Vinçotte Luxembourg
VISTIM S.A.
Vitalux Bradtke S.à r.l.
We&Co
Wellbeing AT WORK



Muller & Wegener
www.mullerwegener.lu



- Papier & Façonné
- Ecriture & Marquage
- Equipement de bureau
- Classement & Archivage
- Fourniture informatique
- Hygiène & Restauration
- Printing Services

*Répondre à vos besoins,
c'est dans notre Nature !*



Membre de
VALORLUX



V. FOURNISSEURS DE CONSEIL ET FORMATION EN QUALITÉ

CONSEIL ET FORMATION

AFI Luxembourg

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

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

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

- Développement d'application informatique (méthodologie Agile, Scrum).
- Intégrateur solution de gestion électronique de document logiciel Elise éditeur Archimed
- Institut de formation référencé par l'INFPC
 - Lean Six Sigma (Yellow, Green, Black) et certification
 - Auditeur Interne (Norme ISO 9001 et 31000)
 - Savoir être (Conduite de réunion, gestion des temps)
 - Business Analyste avec certifications

Anticip S.à r.l.

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

E-mail : info@anticipconsult.eu

Activités : Conseil en organisation d'entreprises. Mise en place de systèmes de management Audit, conseil et formation en organisation d'entreprises. Mise en place de systèmes de management qualité & EFQM, environnement, Santé Sécurité au Travail, énergie, RSPO, Développement Durable. Intégration et rationalisation de systèmes de management. Analyse des risques, Marquage CE, veille réglementaire, Formations théoriques et pratiques dans ces domaines (inter et intra entreprises). Audits d'efficacité et de conformité.

Centre de formation G4S General Services

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

E-mail : training@lu.g4s.com

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

Ceresm S.à r.l.

E-mail : ceresmhqsa@gmail.com

Activités : Conseil en hygiène, qualité et sécurité alimentaires.

ATHENA Conseil Lux S.A.

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

E-mail : contact@athenaconseillux.com

Activités : - Conseil en organisation : Optimisation des processus avec la méthodologie Lean Six Sigma.
- Assistance à la Maîtrise d'ouvrage : Rédaction de spécification Fonctionnelle, Elaboration et gestion de test, Gestion de projet (PMP, CMMI).

Cours@Home Luxembourg

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

E-mail : jk@coursathome.lu

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

Delta Management Luxembourg S.A.

E-mail : dml@pt.lu

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

DENK[HOUSE] by COPLANING S.à r.l.

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

E-mail : leinen.armin@denkhouse.com

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

Energieagence - Agence de l'Energie S.A.

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

E-mail : pascal.worre@energieagence.lu

Activités : L'energieagence 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 : conseil en énergie (Energieberodung) - myenergy certified - conseil pour rénovations énergétiques - audits énergétiques pour toute entreprise (industrie + tertiaire + artisanat) (conformes à la loi du 5 juillet 2016 / directive 2012/27/UE (article 8 / EN 16247)) - efficacité énergétique - concepts énergétiques - formations (energieagence academy) - formation professionnelle continue

- passeports énergétiques - calcul de ponts thermiques - assurance qualité - blower door tests - thermographies - conseil en construction durable - conseil et formations maisons passives - certification Lenz - Pacte Climat - Concept énergétique général de Commune

EnergyConsult

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

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

E-mail : contact@energyconsult.lu

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

Eurogroup Consulting Luxembourg S.A.

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

E-mail : info@eurogroupconsulting.lu

Activités : - Créé en 1998 à Luxembourg et avec une présence européenne, nous sommes des praticiens, des professionnels de l'excellence opérationnelle, dont la vocation principale est de traduire les objectifs stratégiques de nos clients en solutions concrètes afin d'améliorer la performance globale de l'organisation.
- Expériences démarche qualité : support certification, bilan maturité, bonnes pratiques, amélioration continue...
- Compétences normes/référentiels : ISO 9001, EFQM, CAF, Lean Six Sigma, ITIL, COBIT, FEDISA/ LSTI Q052 Lead Implementer SDC

HR Services S.A

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

E-mail : info@hrservices.lu

Activités : conseil et formation - 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.ifsblu>

E-mail : contact@ifsblu

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

Institut national pour le développement de la formation professionnelle continue

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

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

E-mail : infpc@infpc.lu

Activités : L'INFPC a pour mission de promouvoir la formation tout au long de la vie à travers le portail lifelong-learning.lu, l'Observatoire de la formation et le dispositif de cofinancement public de la formation en entreprise.

Le portail lifelong-learning.lu centralise l'offre de formation : plus de 8000 formations proposées par 210 organismes de formation y sont référencées.

Key Job S.A.

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

E-mail : christelle.andres@keyjob.lu
beatrice.simon@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 clés 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.

LC ACADEMIE

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

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

Activités : Centre de formation privé multisectoriel créé par LUXCONTROL et LEON KREMER. Formations inter et intra-entreprises dans les domaines de la Qualité, du Management, de la Sécurité au travail, ... (catalogue en ligne de plus de 180 sujets de formation).

Luxcontrol S.A.

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

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

Activités : Conseil pour la mise en place et la maintenance 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 Commодо, étude et conseil en matière d'établissements classés (SEVESO, IED, Études de risque, ...).

Luxinnovation GIE

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

E-mail : arnaud.duban@luxinnovation.lu

Activités : Luxinnovation conseille les start-up innovantes et les entreprises de toute taille et de tout secteur souhaitant entreprendre des activités d'innovation et de recherche. Les services offerts s'étendent du soutien à la création d'entreprises innovantes jusqu'à l'obtention de financements nationaux et européens. En tant qu'acteur-clé de la promotion et de la prospection économiques, Luxinnovation a également pour mission d'attirer à Luxembourg des entreprises et investisseurs étrangers à forte valeur ajoutée.

Par ailleurs, une équipe d'experts intervient aux côtés des petites et moyennes entreprises pour les aider à s'engager dans une trajectoire d'amélioration de la performance tirée par l'innovation. De leur côté, les Clusters gérés par Luxinnovation s'attachent à densifier les liens entre les entreprises membres pour stimuler le développement de nouvelles opportunités d'affaires et de projets collaboratifs afin de renforcer leur compétitivité et de dynamiser l'économie luxembourgeoise.

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 : Founded in Luxembourg, MindForest is a consulting company specialised in change management, which operates both in Luxembourg and in an international context. MindForest guides companies throughout their projects linked with organisational restructuration, improved performance, increased competitiveness and durable development. With a combination of 16 years of experience and a range of competencies, MindForest puts the human factor at the centre of its consulting activities, not only by attributing specific importance to the social and cultural aspects of corporate entities, but also by highlighting relevant high priority factors such as commitment, values, experience, social links, communication, emotions, competencies not to mention creativity.

MLQE Academy

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

E-Mail : info@mlqe.lu

Activités : formations dans le domaine du management de la Qualité, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, Auditeur interne, lean management, EFQM. Formation également possible sur demande.

OpEx Management S.à.r.l.

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

E-mail : contact@opex-management.com

Activités :

Conseil : Cabinet de conseil et de formation spécialisé dans l'Excellence Opérationnelle / Lean Six Sigma (LSS), alliant optimisation des processus et efficacité des organisations. Accompagnement dans le déploiement du LSS

à l'échelle de l'entreprise dans les services et l'industrie, conduite de projets et coaching de chefs de projet LSS jusqu'à leur certification. Accompagnement des managers de proximité et superviseurs avec le Lean Coaching. Spécialiste du déploiement LSS dans les services financiers. Offre de package de services LSS pour PME.

Oeko-Service Luxembourg S.A. Superdrecksesch

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

E-mail : training@sdk.lu

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

PwC Luxembourg

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

Activités : Audit, conseil et formation dans le secteur privé et public en matière d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et organisationnelle, de gestion des risques, de gestion des ressources humaines, financières et informatiques. Accompagnement démarche Qualité.

Maitrise des normes/référentiels tels que ISO/CEI 20000, ISO 27000, EFQM, ISO 9001, CAF, ITIL, COBIT, ISO 15489, Lean Six Sigma.

PwC's Academy

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

E-mail : pwcacademy@lu.pwc.com

Activités : Service complet de formation :

Technical Skills, People Skills, Conseil en Formation et Mise en place de solutions digitales. Offre de plus de 600 cours disponibles dans les domaines bancaires, fonds d'investissement, comptabilité, fiscalité, forensics... Important catalogue de cours en soft skills (management, communication, développement personnel, organisation personnelle...). Organisation de sessions inter-entreprises et aussi de sessions dédiées, sur mesure adaptées à vos besoins spécifiques. Offre de formation en e-learning (AML, CRS, etc).

Quality Management

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

E-mail : consulting.esnault@orange.lu

Activités : Conseil en organisation d'entreprises. Accompagnement des entreprises pour développer la qualité de service dont ont besoin leurs clients internes ou externes :

- Direction de projets (satisfaction clients, dématérialisation des documents, optimisation de processus...) .Coaching d'un membre ou d'une équipe qualité sur un projet.
- Audit de conformité et analyse du risques.
- Mise en place des différentes normes ISO.

SECURYBAT

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

E-mail : info@securibat.lu

Activités : organisme de formation SECURYBAT réalise ses formations selon les conditions types du code du travail luxembourgeois et européens. Formation 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 Ventes d'équipements et de matériel de sécurité. formation conduite d'engins en interne . formation de formateur

Sem S.A.

E-mail : gerard.rocco@email.lu

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

SM Concept Paysage

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

E-mail : info@smconceptpaysage.lu

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

TrAxxion S.à r.l.

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

E-mail : sklang@traxxion.eu

Activités : Consultation et Formation.

Vinçotte Lëtzebuerg S.à r.l.

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

E-mail : info@vincotte.lu

Activités: Société de conseil et Conseil : Formation, assistance et accompagnement à la mise en place de système de management suivant les référentiels suivants : ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 50001, ISO 45001. Veille réglementaire, audit interne et de conformité réglementaire, analyse des risques, assistance au travailleur désigné. Formations : Nous proposons des formations inter et intra entreprise dans les domaines de la sécurité incendie, la sécurité des équipements de travail, la santé et sécurité au travail, la qualité et l'environnement. Nous élaborons également des formations personnalisées sur mesure pour nos clients. Nos formations sont assurées par des formateurs qualifiés et actifs sur le terrain.

VI. 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.etat.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.

ATE EL Allied Technology Experts Enterprise of Luxembourg S.à r.l.

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

E-mail : admin@ateel.lu

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

Bureau Technique Luxembourgeois (BTL)

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

E-mail : info@btl.lu

Activités : BTL asbl est un organisme

d'inspection actif dans le domaine du contrôle de la qualité de l'air sur les lieux de travail et de la sécurité au travail en général.

C-Inspect A.s.b.l.

Web : www.c-inspect.lu

E-mail : info@c-inspect.lu

Activités : Inspection et contrôle technique / Analyses de l'air ambiant
C-INSPECT ASBL est une association spécialisée en mesure de la concentration de fibres d'amiante dans l'air ambiant et de la surveillance de travaux d'assainissement d'amiante. Elle a été fondée en 2008 comme une « association sans but lucratif » et agit comme « organisme de contrôle agréé » auprès de « l'Inspection du Travail et des Mines ».

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

LC Luxcontrol A.s.b.l.

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

E-mail : lcasbl@luxcontrol.com

Activités : Organisme agréé pour la surveillance, le contrôle et l'inspection en matière de sécurité des personnes, des installations des bâtiments et de l'industrie (installations électriques, HVAC, levage, ascenseurs, équipements sous pression & fluides, stabilité des bâtiments, qualité de l'air,

inventaire amiante, mesures acoustiques, ...) et en matière d'environnement.

Contrôle et inspection des aires de jeux, des machines et équipements de travail.

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

Organisme de certification de produits

(Équipements sous pression et ascenseurs).

Secolux A.s.b.l.

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

E-mail : mail@secolux.lu

Activités : SECOLUX est accrédité ISO 17020 pour les contrôles réglementaires en matière de sécurité générale et sécurité incendie des bâtiments, d'engins de levage, d'installations électriques, d'échafaudages et échelles, et de mesures de sécurité sur les chantiers de construction/démolition. SECOLUX est également agréé par l'Administration de l'Environnement pour les réceptions d'établissements. SECOLUX est également actif comme bureau de contrôle technique dans le cadre de la construction, ainsi que comme coordinateur de sécurité et de santé.

Service de métrologie légale

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

E-mail : metrologie@ilnas.etat.lu

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

SNCT - Société Nationale de Contrôle Technique S.A.

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

E-mail : info@snct.lu

Activités : Inspection technique des véhicules routiers.

Socotec A.s.b.l.

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

E-mail : asbl@socotec.com

Activités : SOCOTEC asbl est un organisme d'inspection spécialisé dans les vérifications techniques pour les domaines de la sécurité incendie des bâtiments, des installations de sécurité incendie, des installations de génie climatique, des installations électriques, des engins de levage, des installations de transports mécaniques, des équipements de protection contre la chute des personnes et de leurs EPI, de la qualité de l'air au travail et de l'environnement.

Vinçotte Luxembourg A.s.b.l.

Web : www.vincotte.lu

E-mail : info@vincotte.lu

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

Contrôle thermographique, contrôle technique des constructions, inventaire amiante, assainissement sol, mesure des rejets industriels, mesures acoustiques et performance énergétique des bâtiments. l'environnement.

AUTRES ORGANISMES D'INSPECTION

Office de Contrôle des Matériaux et de l'Environnement

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

E-mail : ocme@ocme.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.

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

E-mail : lcasbl@luxcontrol.com

Activités : Organisme agréé pour la surveillance, le contrôle et l'inspection en matière de sécurité des personnes, des installations des bâtiments et de l'industrie (installations électriques, HVAC, levage, ascenseurs, équipements sous pression & fluides, stabilité des bâtiments, qualité de l'air, inventaire amiante, mesures acoustiques, ...) et en matière d'environnement.
Contrôle et inspection des aires de jeux, des machines et équipements de travail.
Laboratoire d'essais (assainissement amiante et contrôle non-destructifs des matériaux)
Organisme de certification de produits (Équipements sous pression et ascenseurs).

LQMS Luxembourg S.à r.l.

Web : www.lqms.eu/

E-mail : info@lqms.eu

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

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

Web : www.snch.lu

E-mail : info@snch.lu

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

AUTRES ORGANISMES DE CERTIFICATION

Euro-Quality System International

Web : <http://www.euroqualitysystem.com>
E-mail : cstievenart@euroqualitysystem.com
Activités : Euro-Quality System est un groupe de sociétés à actionnaires privés dont l'approche est fondée sur les valeurs et l'éthique : la majorité de nos clients et de nos partenaires sont des entreprises à taille humaine. Euro-Quality System intervient sur 5 continents et dans tous les domaines d'activités. Nos référentiels de certification sont les suivants : ISO 9001, ISO 13485 (dispositifs médicaux), ISO 14001, ISO TS 16949 (automobile), ISO 15378 (emballage primaire pour l'industrie pharmaceutique), NF S96 900 (centres de ressources biologiques), HACCP (agro-alimentaire), ISO 50001, OHSAS 18001 et la directive européenne 95/16 CE (conformité des ascenseurs).

SQS - Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management

Web : <http://www.sqs.ch>
E-mail : bernard.bazaine@sqs.ch
Activités : La SQS est l'organisme pionnier de la certification dans le monde. Elle favorise les systèmes de management souples, les moins paperassiers possible. Les auditeurs SQS sont sélectionnés en fonction de leur expérience managériale. Les certificats SQS bénéficient d'une reconnaissance mondiale bien établie depuis plus de 30 ans et représentent une valeur sûre. Les principales normes pour lesquelles la SQS est accréditée sont : ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, IATF 16949 :2016 (Automobile), EN 9100 (Aéronautique et espace), IRIS (Ferroviaire), ISO 13485 (Dispositifs médicaux), ISO 15378 (Emballages pour l'industrie pharmaceutique, IFS, BRC/IoP, FSC/PEFC (Gestion durable des forêts).

Vincotte Luxembourg A.s.b.l.

Web : <http://www.vincotte.lu>
E-mail : info@vincotte.lu
Activités : Qualité : ISO 9001. Automobile : ISO/TS 16949. Environnement : ISO 14001 et EMAS. Santé et sécurité : OHSAS 18001 et VCA/VCU. Sécurité alimentaire : BRC, IFC et ISO 22000. Energie : ISO 50001. Responsabilité sociétale : SR10. Directive européenne levage. Agrément de type de véhicules à moteur et remorque. Certification selon la directive européenne sur l'interopérabilité du rail.

LABORATOIRES D'ESSAIS ET D'ÉTALONNAGES ACCRÉDITÉS SELON LA NORME ISO/CEI 17025

La norme ISO/CEI 17025 définit les prescriptions générales concernant la compétence des laboratoires d'étalonnages et d'essais.

Administration de la gestion de l'eau	Laboratoire National de Santé - Service d'identification génétique
Administration des services techniques de l'agriculture/Division des laboratoires	Laboratoire National de Santé - Service d'Analyses Radiologiques
C-Inspect A.s.b.l.	Laboratoire National de Santé - Service d'Hygiène du Milieu et de Surveillance Biologique
Commission européenne - DG Energie	Laboratoire National de Santé - Service de bactériologie, parasitologie et mycologie
Laboratoire de radioprotection	Laboratoire National de Santé - Service de Surveillance Alimentaire
Creos Luxembourg	Laboratoire SIDERO
Eurofoil Innovation Center	Landewyck Tobacco S.A.
Goodyear Innovation Center Luxembourg	LC Luxcontrol A.s.b.l.
Institut Viti-Vinicole	Luxbiologie sàrl.
Integrated Biobank of Luxembourg	Luxembourg Institute of Science and Technology Plateforme d'Essais Mécaniques et Vieillissements Accélérés
Laboratoire d'analyse de l'eau du SEBES	Vinçotte Luxembourg a.s.b.l.
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)	

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	Laboratoire National de Santé - Service de Cytologie
Centre Hospitalier du Nord - Laboratoire	Laboratoires Réunis
Hôpitaux Robert Schuman	Laboratoires d'analyses médicales Ketterthill
Laboratoire National de Santé - Service de bactériologie-parasitologie et mycologie	Laboratoire "Forges du Sud"

VII. ORGANISMES CERTIFIÉS

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

LA NORME ISO 9001

La certification selon ISO 9001 atteste qu'une entreprise a mis en place un **Système de Management de la Qualité (SMQ)** basé sur l'approche processus et l'amélioration continue du système. Ce SMQ vise à garantir l'aptitude de l'entreprise à fournir un produit ou un service conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires. ***Dernière évolution de la norme: 2015***

3P AUTOMATION S.A.	Anticip Consult S.à r.l.
ABSC S.A	APATEQ – PWT S.A.
Accumalux S.A	Aperam Stainless Services & Solutions Luxembourg S.A.
Acior Luxembourg S.à r.l.	APZ Felix Zenner S.A.
ACL Services S.A.	ARHS DEVELOPMENTS S.A.
Acsona S.A.	ArcelorMittal Belval & Differdange S.A.
AD-Corner SA	ArcelorMittal Centre Logistique Européen
Administration des Chemins de Fer (ACF)	ArcelorMittal Dommeldange S.à r.l.
Agence Luxembourgeoise Antidopage (ALAD)	Arcoop S.à r.l.
Agilis Engineering S.A.	Argest S.A.
AIMS Luxembourg S.à r.l	Artelis S.A.
Air Liquide Luxembourg S.A.	Arnold Kontz S.A.
Airtech Europe S.A	Arthur Welter Transports S.à r.l.
Ajilon HR Solutions Luxembourg	Arthur Welter Services S.A.
Alcuilux Desox S.A.	Astron Buildings
ALD Automotive Axus Luxembourg S.A.	Ateliers Nic Georges
Alliages Industries S.A.	Ateliers de Pétange S.A.
AllPack Services	Ateliers électriques de Walferdange
Amer-Sil S.A.	Automat'Service
AMOVA S.à r.l.	Automobile Club du Luxembourg
Ampacet Europe S.A.	Avery Dennison Luxembourg S.à r.l.
Ampacet Luxembourg S.à r.l.	BALLINPITT - Architectes Urbanistes
Anefore A.s.b.l.	

Bamolux S.à r.l.
 Beil S.à r.l.
 B.E.S.T. Ingénieurs-Conseils
 Brink's Security Luxembourg
 BTBeurope S.à r.l.
 Bureau Moderne S.A.
 Bureau TMEX S.A.
 Burotrend S.A.
 C.A.E. Aviation S.à r.l.
 C.P.I. LUXEMBOURG
 Cabinet d'orthodontie Dr.BECKER et Associés
 c/o J.P BECKER
 Calumite S.A.
 Camille
 Carrelages Willy Putz S.A.
 Carrosserie Comes & Cie S.A.
 Casino 2000
 Catalyst Recovery Europe S.A.
 Caves Bernard-Massard S.A.
 CBL S.A.
 CDCL S.A.
 Cedef S.A.
 CELLON S.A.
 Centre National P.E.T.
 Centre de Formation pour Conducteurs S.A.
 Centre de Transfusion Sanguine de la Croix-
 Rouge Luxembourgeoise
 Centre Hospitalier de Luxembourg – Centre
 National PET
 Centre Hospitalier de Luxembourg –
 Laboratoire National de Procréation
 Médicalement Assistée (PMA)
 Centre Hospitalier de Luxembourg
 – Service de dialyse

Centre Hospitalier de Luxembourg
 – Service de stérilisation
 Centre Hospitalier de Luxembourg
 – Unité de Sénologie
 Centre Hospitalier du Nord – Endoscopie
 Centre Hospitalier du Nord
 – Stérilisation centrale
 Centre Hospitalier Emile Mayrisch
 – Service de stérilisation
 Centroplast Europe S.A.
 Ceodeux Extinguisher Valves Technology S.A.
 Ceodeux S.A. Brand Name CRYOTEC
 Ceodeux S.A. Brand Name INDUCTEC
 Ceodeux S.A. Brand Name MEDITEC
 Ceodeux S.A. Brand Name PURETEC
 Ceodeux S.A. Brand Name SELFA
 Ceratizit Luxembourg S.A.
 CFL –Chemins de fer luxembourgeois
 CFL Centre de Formation
 CFL TECHNICS
 CH International Luxembourg
 Chambre de Commerce Italienne à
 Luxembourg (Camera di Commercio Italo-
 Lussemburghese A.s.b.l.)
 Chambre de Commerce Luxembourg
 – Affaires Internationales
 Chambre de Commerce Luxembourg
 – Formation
 Chaux de Contern S.A.
 CIPA Résidence op der Waassertrap
 Circuit Foil Luxembourg
 Clearstream Services
 CLEMES Jim S.A.
 CMIL Gestion SA-Hotels Novotel et Sofitel
 CobelGuard Security

Codiprolux S.A.
COMCO MCS S.A.
Cometal
Commissariat aux affaires maritimes
Compagnie Luxembourgeoise d'Entreprises S.A. (C.L.E.)
Compass Group Luxembourg
Comptoir anti-feu
Container Logistics Bettembourg
Corex Luxembourg S.A.
COSTANTINI S.A.
CR SERVICES S.à r.l
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.
Delta Management Luxembourg S.A.
DHL Express (Luxembourg) S.A.
DHL Global Forwarding (Luxembourg) S.A.
Dokumenta S.A.
DONECK EUROFLEX S.A.
DSD INTERNATIONAL CONTRACTORS
Ducair-Luxembourg Air Ambulance S.A.
Dussmann Service S.à r.l.
EBRC
EFR Luxembourg S.à r.l.
Elsen Logistics S.à r.l.
Elth S.A.
EPURAMAT S.A.

EQOS Energie
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.
Fallprotec S.A.
Fédération des Hôpitaux Luxembourgeois – Cellule Physique Médicale
Félix Giorgetti S.à r.l
Flash Europe International S.A.
Fondation Caritas Luxembourg
Fondation J. P. Pescatore
FPS Audit & Expertise S.à r.l.
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.
Guardian Luxguard I S.A.
Guardian Luxguard II S.A.
Geofor Constructions S.A.
Geolux S.A.
GNT Lux SA
Goodyear S.A. & Goodyear Dunlop Tires Operations S.A.

Gradel Services S.A.

GROSBUSCH Marcel & Fils

HANFF Global Health Solutions S.à r.l.

H&H S.A. Bureau de Géomètres-Experts

HITEC Luxembourg S.A.

Hochtief Luxembourg S.A.

Hôpitaux Robert Schuman – Hôpital Kirchberg
– Stérilisation de l'Hôpital Kirchberg

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

IBS-International Business Services

IEE-International Electronics & Engineering S.A.

IF Payroll & HR

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

Imprimerie Centrale S.A.

InCA Ingénieurs Conseils Associés S.à r.l.

ineurope S.A.

Innoclean et INNO'services

In-Situ S.A.

IPS S.à.r.l.

Iraco S.A.

JIGAM Consulting & Training

John Zink International Luxembourg S.à r.l.

Jost Group S.A. - Transport & Logistics

Karp-Kneip Logistics S.A.

Karp-Kneip Matériaux S.A.

Karp-Kneip Constructions S.A.

Katcon Global S.A.

Klein Lux S.A.

KORRO CONSULTING SARL

Kuehne + Nagel S.à r.l.

Labgroup (Lab Luxembourg S.A.)

Lamesch Exploitation S.A.

LeasePlan Luxembourg S.A.

Les Domaines de Vinsmoselle

LIFTEUROP

LORANG S.A.

L.S.C. Engineering Group

Ludec S.à r.l.

Lux TP S.A.

Lux-Maintenance S.à r.l.

LuxairGroup / Luxair S.A.

Luxconsult S.A.

Luxcontrol S.A.

LuxDev - Agence luxembourgeoise pour la
Coopération au Développement

Luxembourg Air Rescue A.s.b.l.

Luxembourg Institute of Health

LIST-Luxembourg Institute of Science and
Technology

Luxlift S.à r.l.

Luxlite Lamp S.à r.l.

Lux-Maintenance S.à r.l.

Luxmetalsistem S.A.

LuxPET AG/S.A.

Luxplan S.A.

Lyreco Luxembourg S.A.

Marc Decker S.à r.l.

Mercedes-Benz Luxembourg S.A.

Mersch & Schmitz S.à r.l

Metlica S.A.

Metlica Home S.à r.l.

Met-Lux S.A.

Ministère de l'Economie

Ministère de l'Economie - Direction générale
des Classes moyennes

Ministère de l'Economie, Direction Générale
PME et Entrepreneuriat

Mondo Luxembourg S.A.

Moog Luxembourg S.à r.l.

Morganite Luxembourg S.A.

Motorway Luxembourg S.A.

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

Muller & Wegener S.à r.l.

NATO Support Agency (NSPA)

Netto-Recycling S.A.

Nettoservices S.A.

New2DM S.A.

NFM ALLOYZ S.A.

Nizi International S.A.

No Nail Boxes

Novelia

Numen Europe SA

Oeko-Service Luxembourg S.A. –
Superdrecksesch

Oerlikon Balzers Coating Luxembourg S.à r.l.

ONET Luxembourg S.à r.l.

Panalpina Luxembourg S.A.

Paul Wagner et Fils S.A.

Paul Wurth S.A.

Perrard S.A.

Phoenix Contact S.à r.l.

Polaris Architects S.à r.l.

POLYGON S.à r.l.

Prefalux S.A.

Presta-Gaz S.A.

PROgroup GEIE

ProNewTech SA

PROPHAC S.à r.l.

Randstad Luxembourg

Rectilux S.à r.l.

Remondis Luxembourg S.à r.l.

Renault Retail group Luxembourg

Ricoh Luxembourg PSF S.à r.l.

Rollinger Toiture S.A.

Rosell Traiteur

Rotarex S.A.

Rotomade S.A.

S+B Inbau S.à r.l.

SAB S.à r.l.

Saturne Technology S.à r.l.

Schindler S.à r.l.

Schroeder & Associés S.A.

Secher Exploitation S.A.

Service de Santé au Travail Multisectoriel -
STM

Service des Autorisations d'établissement

Servitia S.A.

SES Astra S.A.

SGI Ingénierie Luxembourg S.A.

Shell Luxembourgeoise S.à r.l.

Siemens S.A. Luxembourg

Simaform S.A.

Simon-Christiansen & Associés

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

Société Nationale des Chemins de Fer Luxembourgeois : Service Trains et Matériel

Socotec Luxembourg S.à r.l.

Sodexo Luxembourg S.A.

Sogecore S.A.

Sogel Technique S.A.

Sogeti Luxembourg / PSF S.A.

SOLARtec S.à r.l.

Solelec S.A.

SolEtude S.à r.l.

Soludec Development S.à r.l.

Soludec S.A.

Solufer S.A.

Sources Rosport S.A.

SQS - Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management

Stëftung Hëllef Doheem – Secher Doheem

Steria PSF Luxembourg S.A.

Stoll Trucks S.à r.l.

Streff Data Protection Services (PSF) S.à r.l.

Surveico S.A.

Tapping Measuring Technology S.à r.l.

TMT - Tapping Measuring Technology S.à r.l.

Tarkett GDL S.A.

Teletronics S.A.

Téléphonie S.A.

Telindus S.A.

Temco Euroclean Luxembourg S.à r.l.

Textilcord Steinfort S.A.

ThyssenKrupp Ascenseurs Luxembourg S.à r.l.

TI Expansion S.A.

TMH

TMS Metall S.A.

TNT Express (Luxembourg) S.A.

Tomorrow's Technologies S.A.

Total Luxembourg S.A.

Tractel- Secalt S.A.

Tractlux S.à r.l.

Tralux S.à r.l.

Tranelux International S.à r.l.

Transports Micolino & Fils S.à r.l.

Traxys Europe S.A.

TR-Engineering S.A.

TSM Conduites S.A.

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

Valentiny Hvp Architects S.à r.l.

Veolia Luxembourg S.A.

Vereal S.A.

Viking S.A.

Wallenborn Transports S.A.

Wallerich Lux

WSA S.à r.l.

Wust Construction Luxembourg S.à r.l.

WYNCONSEIL

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: 2015**

ABSC S.A

Alcuilux Desox S.A.

Actor Augias

AllPack Services

Ampacet Europe S.A.

Ampacet Luxembourg S.à r.l.

AperamStainless Services & Solutions
Luxembourg S.A.

ArcelorMittal Belval & Differdange

ArcelorMittal Bettembourg S.A. - Wire Drawing

ArcelorMittal Bissen & Bettembourg S.A.

ArcelorMittal Dudelange

ArcelorMittal Rodange & Schifflange

Artelis S.A.

BONG Security Solutions

Brink's Security Luxembourg

CACEIS Bank Luxembourg

Cargolux Airlines International SA- Calibration
Laboratory

Carlex glass Luxembourg S.A

Catalyst Recovery Europe S.A.

CBL S.A.

CDCL S.A.

Ceratizit S.A.

Chemolux - Mc Bride

Cimalux S.A.

Circuit Foil Luxembourg S.à r.l.

CODIPROLUX

Cometal

COMCO MCS S.A.

Container Logistics Bettembourg

COSTANTINI S.A.

Cteam

Culinaris

Curver Luxembourg S.à r.l.

Delek Luxembourg S.à r.l.

DELPHI Luxembourg

DHL Express (Luxembourg) S.A.

DHL Global Forwarding (Luxembourg) S.A.

Dometic Sàrl.

DONEK EUROFLEX S.A.

DSD INTERNATIONAL CONTRACTORS

EBRC

Elth S.A.

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

ETF-Eurovia Travaux Ferroviaires Luxembourg
S.A.

Eurofoil Luxembourg S.A.

European Data Hub

Express Services S.A.

Faurecia AST Luxembourg S.A.

Geofor Constructions S.A.
GNT-Lux S.A.
Goodyear S.A.
Harsco Metals Luxembourg S.A.
Globus Baumarkt Bettembourg
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.
LIFTEUROPE
Luxcontrol S.A.
Lux TP S.A.
Lyreco S.A.
Mercedes-Benz Luxembourg S.A.
NSPA - NATO Support Agency Netto-Recycling S.A.
Nettoservices S.A.
NO-NAIL BOXES
EUROFOIL Luxembourg S.A
Oeko-Service Luxembourg S.A.
ONET Luxembourg S.à r.l.
Panalpina Luxembourg S.A.

Parc Belair
Paul Wurth S.A.
Raval Europe S.A.
Recyma S.A.
Saint-Gobain Abrasives S.A.
Shell Luxembourgeoise S.à r.l.
Sodexo Luxembourg S.A.
Sogel Technique S.A.
Soludec Development S.à r.l.
Soludec S.A.
Solufer
Sources Rosport S.A.
SQS - Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management
Streff Data Protection Services (PSF) S.à r.l.
Tarkett GDL S.A.
Tavola S.A.
Technofibres S.A
Textilcord Steinfort S.A.
ThyssenKrupp Ascenseurs Luxembourg S.à r.l.
TMH S.A.
TMS S.A.
TNT Express (Luxembourg) S.A.
Tralux S.à r.l.
TSM Conduites S.A.
Tycon S.A.
UBS (Luxembourg) S.A.
Veolia Luxembourg
Vereal S.A.

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**. *Dernière évolution de la norme: 2007*

3P AUTOMATION S.A.	Culinaris
ABSC S.A.	Curver Luxembourg S.à r.l.
Access Travail Temporaire S.A.	Delek Luxembourg S.à r.l.
Adecco Luxembourg-Siège social	DONECK EUROFLEX S.A.
Alliages Industries S.A.	DSD INTERNATIONAL CONTRACTORS
Ampacet Europe S.A.	Dussmann Service S.à r.l.
Ampacet Luxembourg S.à r.l.	EFR Luxembourg S.à r.l.
Aperam Stainless Services & Solutions Luxembourg S.A.	EQOS Energie
ArcelorMittal Belval & Differdange S.A.	ETF-Eurovia Travaux Ferroviaires Luxembourg S.A.
ArcelorMittal Bissen & Bettembourg S.A.	Eurofoil Luxembourg S.A.
ArcelorMittal Centre Logistique Européen	European Data Hub S.A.
ArcelorMittal Dommeldange S.à r.l.	Geofor Constructions S.A.
ArcelorMittal Dudelange	Globus Baumarkt Bettembourg
ArcelorMittal Rodange & Schifflange	GNT-Lux S.A.
Arthur Welter Transports S.à r.l.	Goodyear S.A. & Goodyear Dunlop Tires Operations S.A.
Arthur Welter Services S.A.	Hydro Aluminium Clervaux
BONG Security Solutions	IEE- International Electronics and Engineering S.A.
Canalyse S.A.	John Zink International
Cargolux Airlines International S.A.	Karp-Kneip Constructions S.A.
Catalyst Recovery Europe S.A.	Karp-Kneip Logistics S.A.
CBL S.A.	Karp-Kneip Matériaux S.A.
CDCL S.A.	Klein Lux S.A.
CFL TECHNICS	Lamesch Exploitation S.A.
Chemolux - Mc Bride	Luxcontrol S.A.
Circuit Foil Luxembourg	Luxembourg Thermique Industrielle
Cometal	Lux TP S.A.
COSTANTINI S.A.	Meritech Lux S.A.
CTeam	

ONET Luxembourg S.à r.l.
Paul Wagner et Fils S.A.
Prefalux S.A.
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
Sodexo Luxembourg S.A.
Sogel Technique S.A.
Solufer S.A.
Sources Rosport S.A.
Staff interim S.A.

Streff Data Protection Services (PSF) S.à r.l.
Tarkett GDL S.A.
Technofibres S.A.
Textilcord Steinfort S.A.
TI Expansion SA
TNT Express (Luxembourg) S.A.
Tomorrow's Technologies S.A.
Tralux S.à r.l.
TSM Conduites S.A.
Veolia Luxembourg
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.
Eurest Luxembourg S.A. (Une entité de Compass Group Luxembourg)
Fondation J. P. Pescatore

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/TS 16949

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

Accumulux S.A.

ArcelorMittal Bissen & Bettembourg S.A.

Carlex glass Luxembourg S.A.

Dometic S.à r.l.

Elth S.A.

Faurecia AST Luxembourg S.A.

Goodyear S.A. & Goodyear Dunlop Tires Operations S.A.

IEE- International Electronics and Engineering S.A.

Katcon Global S.A.

Ludac - Luxembourg Décolletage S.à r.l.

Raval Europe S.A.

Rotarex S.A.

Technofibres S.A.

LA NORME ISO/CEI 20000

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

Clearstream Services

EBRC

European Data Hub

LA NORME ISO 27001

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

Agence eSanté Luxembourg

Cabinet d'orthodontie Dr.BECKER et Associés
c/o J.P BECKER

EBRC

Euroscript International S.A.

European Data Hub

IFOnline S.A.

Labgroup (Lab Luxembourg S.A.)

Loterie Nationale

Ricoh Luxembourg PSF S.à r.l.

Telindus Luxembourg

*Depuis plus de
30 ans
votre partenaire
au Luxembourg*



Partenaire de votre succès,
Vincotte met ses services
personnalisés et son savoir-
faire à votre disposition
pour vos démarches qualité,
environnement, sécurité :

- Accompagnement
- Audit
- Certification
- Formations

ainsi que pour répondre à vos
obligations réglementaires.

Retrouvez notre offre complète
sur notre site internet :

www.vincotte.lu





Comptez sur nous pour la certification
de vos systèmes de management.

- ✓ Qualité
- ✓ Hygiène
- ✓ Sécurité
- ✓ Environnement
- ✓ Énergie

ESCEM, votre organisme de certification.

Certificat TÜVRheinland®
Certificat ESCEM

