

GUIDE LUXEMBOURGEOIS POUR LA QUALITÉ

2013

INVESTIR DANS LA QUALITÉ : QUELS RETOURS ?

SYSTÈMES DE MANAGEMENT : QU'Y A-T-IL DERRIÈRE LE MASQUE ?

L'ÉCO-CONCEPTION : UN LEVIER D'INNOVATION ET DE COMPÉTITIVITÉ

GESTION DES SERVICES INFORMATIQUES PAR ITIL

ÉVALUATION DE LA CONFORMITÉ





Société Nationale de Certification et d'Homologation

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

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

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

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



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

Accréditation N° 4/001
Norme ISO/CEI 17021
Accréditation N° 5/001
Norme EN45011

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

SOMMAIRE

Editorial de M. Etienne SCHNEIDER, Ministre de l'Économie et du Commerce extérieur	6
Le mot de M. Roger IANIZZI, Secrétaire Général du MLQ A.s.b.l.	8
Introduction	10
1) EVALUATION DE LA CONFORMITÉ	15
La libre circulation des marchandises dans l'Union européenne	16
2) SYSTÈMES DE MANAGEMENT, QU'Y A-T-IL DERRIÈRE LE MASQUE ?	23
ISO 9001 - quel bénéfice économique ?	25
Méthodes d'évaluation du retour sur investissement d'un projet	29
La qualité, valeur ajoutée ou non valeur ajoutée ?	35
Si Deming nous parlait des normes ISO 9000, 9001 et 9004	39
Les coûts de la qualité	43
La qualité, quels retours ? Le témoignage des Lauréats du PLQ 2012	49
Doheem versuergt a.s.b.l.	49
Société Générale Securities Services	52
Muller & Wegener s.à.r.l.	55
3) DÉMARCHES ET OUTILS	59
L'éco-conception - Un levier d'innovation et de compétitivité	61
Inspirez-vous d'ITIL® pour gérer vos activités IT !	67
Lancement du Modèle d'Excellence 2013 de l'EFQM ; Une évolution et non une révolution	79
4) EVÉNEMENTS DU MOUVEMENT	85
Présentation des Lauréats du Prix Luxembourgeois de la Qualité 2012	87
Historique des Lauréats du Prix Luxembourgeois de la Qualité	93
Présentation des Cercles des bonnes pratiques	96
5) ANNUAIRE	101
I. Contacts utiles	103
II. Adhérents du MLQ	108
III. Fournisseurs de conseil et formation en qualité	114
IV. Organismes de certification	121
V. Organismes certifiés	124
VI. Organismes accrédités	134
Evaluation de votre satisfaction	137


Liste des annonceurs :

Association d'Assurance contre les Accidents (AAA)	38	ILNAS / ANEC GIE	14
AIB-Vinçotte Luxembourg	78	Innovation.public.lu	28
A.E.P. AXA Luxembourg	48	Luxair Group	42
BERLITZ	100	Mercedes Benz	27
CBL S.A.	92	MULLER & WEGENER	54
Chambre de Commerce	34	OLAS	21
Chambre des Métiers	24	Entreprise des Postes & Télécommunications Luxembourg	22
COPLANING S.à r.l.	3 ^{ème} page de couv.	PricewaterhouseCoopers S.à r.l.	33
CRP Henri Tudor	58	SIEMENS S.A.	4
Garage Arnold Kontz S.à r.l	5	SNCH	2 ^{ème} page de couv.
ILNAS	102	Société Générale Securities Services	84
		SuperDrecksKëscht	60



Avenio – fits your city.

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

www.siemens.lu/mobility

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

Politique qualité et respect des objectifs qualité définis par la direction, planification du système de management de la qualité, surveillance et mesure des processus en vue de leur amélioration continue, satisfaction des clients et implication des collaborateurs : notre certification ISO 9001:2008 consacre la permanence de notre engagement à servir, efficacement, vos exigences et votre plaisir de conduire. Nous en sommes fiers, tout comme nous sommes fiers de vous proposer une gamme de voitures de haute qualité, fiables et sûres, sobres et de plus en plus respectueuses de l'environnement.

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

EDITORIAL DE M. ETIENNE SCHNEIDER



Ministre de l'Économie
et du Commerce extérieur

Dans le contexte économique actuel, la qualité des produits et services est devenue une condition incontournable pour les entreprises luxembourgeoises. Elle représente un enjeu éminemment stratégique pour toute entreprise qui doit se positionner sur l'échiquier mondial. Dans un environnement globalisé et toujours plus concurrentiel, l'adoption d'une démarche qualité est un véritable outil pour se démarquer et faire valoir ses bonnes pratiques.

Il est indéniable que l'économie de la connaissance joue un rôle primordial dans le développement et la diversification économique du Grand-Duché. Ainsi, le gouvernement luxembourgeois a fixé dans le Programme national de réforme des objectifs ambitieux à atteindre à l'horizon de 2020 dans les domaines de l'innovation et de R&D. En temps de ralentissement économique, il faut continuer à sensibiliser et à soutenir les entreprises à investir dans la qualité, voire dans la performance de leurs produits et services.

Les activités d'innovation et de R&D constituent des investissements durables au service des entreprises et de la croissance de l'économie du Luxembourg. Nous avons pu observer, même en temps de crise, une augmentation constante des demandes de soutien public pour des projets de recherche. Je ne saurais que féliciter cette évolution. Il est important que les entreprises se préparent aujourd'hui à la reprise économique en investissant dans la recherche et dans l'innovation.

Au fil des dernières années, beaucoup d'entreprises luxembourgeoises ont intensifié leur volonté d'investir dans le développement de leurs produits et services. Les investissements réalisés portent déjà les fruits souhaités. Pourtant, les efforts de sensibilisation doivent être poursuivis pour rendre les outils promus par le Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité accessibles à toutes les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité ou leur taille.

Dans ce contexte, je me permets d'insister sur deux outils clés abordés dans le guide 2013 qui permettent à l'entreprise de valoriser son engagement et son savoir-faire. D'une part, la mesure du retour sur investissement d'un système de management de la qualité qui est essentiel pour démontrer les bénéfices liés à cette démarche. D'autre part, l'évaluation de la conformité est indispensable pour présenter aux parties prenantes le respect des exigences spécifiées.

J'encourage donc vivement toutes les entreprises à lire attentivement ce guide pour initier, améliorer ou approfondir toute démarche de qualité et à s'engager dans des activités d'innovation et de R&D.

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

Etienne SCHNEIDER
Ministre de l'Économie et du
Commerce extérieur

LE MOT DE M. ROGER IANIZZI



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

Depuis sa création en 2001, le Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité s'engage à promouvoir et encourager la mise en place d'initiatives pour la qualité et son management.

En 2003, le premier Guide est publié autour du sujet « La démarche qualité est au cœur de la vie des organisations, publiques ou privées » et si la prétention était de promouvoir une démarche globale pour l'amélioration de la qualité, il est d'autant plus vrai qu'aujourd'hui celle-ci devient inévitable pour consolider la place économique et financière du Luxembourg.

Encore aujourd'hui les avis se partagent quant aux investissements à réaliser pour mettre en place une démarche qualité dans les entreprises. Souvent des considérations économiques à court terme font que des chefs d'entreprise la placent en fin de leurs priorités.

Qui n'a pas eu l'occasion de converser avec un responsable qualité qui a de plus en plus de difficultés à faire évoluer la démarche qualité au sein de son entreprise ? Coûts importants, procédures lourdes, perte de temps, ne sont que quelques-uns des arguments avancés par les plus sceptiques.

En contrepartie, les convaincus continuent à se battre et à prêcher les avantages d'un système de management de la qualité. Ces outils sont souvent simples : des procédures décrites sur une seule page, des documentations allégées, des processus clairs, sont des éléments qui démontrent que qualité ne rime pas avec lourdeur et dans la plupart des cas les frais liés à la mise en place d'un SMQ sont anodins par rapport aux gains résultants des améliorations obtenues. Le Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité a depuis sa création toujours voulu promouvoir ce concept, et la publication annuelle du Guide Luxembourgeois pour la Qualité en est la preuve écrite.

Depuis la première parution du Guide Luxembourgeois de la Qualité d'autres événements et services contribuent à faire du Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité la référence nationale en matière de management de la qualité. C'est aussi dans ce même esprit qu'a été organisé le Prix Luxembourgeois de la Qualité qui depuis 2004, et tous les ans, récompense l'entreprise qui a su exceller en matière de qualité. Une participation de plus en plus importante fait de ce concours un événement incontournable pour le MLQ et ses membres.

La Semaine de la Qualité offre à des entreprises l'occasion de créer des événements autour de sujets qui leur tiennent à cœur et qu'ils désirent partager avec des autres entreprises du même secteur économique ou qui tout simplement veulent faire part de leurs expériences à un public plus large.

Le Mystery shopping, service organisé par le MLQ, permet non pas de contrôler les ressources et activités d'un service, département ou autre, mais de fournir aux responsables des pistes d'amélioration au sein de leur organisation.

Les Cercles des Bonnes Pratiques permettent aux participants de se mesurer, non pas dans un esprit de compétitivité, mais afin de les amener vers la voie de l'amélioration continue.

Si nous traversons depuis quelques années des périodes difficiles d'un point de vue économique, financier, mais aussi social, les entreprises et organisations patronales et syndicales ont souvent compris l'envergure de leur responsabilité envers la société en général et la collectivité en particulier. C'est aussi dans ce sens que le MLQ ne peut que soutenir de manière active toutes initiatives d'entreprises qui intègrent dans leurs activités les préoccupations sociales, environnementales et économiques.

Soutenir des démarches de certification, participer activement à des comités techniques en relation avec des normes qualité, informer ses membres via des brèves mensuelles, disposer d'une bibliothèque d'ouvrages dédiés à la qualité, fournir tout renseignement demandé, sont des services qui font aussi parti de l'engagement que le MLQ prend à l'égard de ses adhérents.

Ce guide, qui est le 11^{ième} d'une longue série, veut donner des pistes de réflexion, inciter au débat, inviter au partage.

Avec toute l'équipe du Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité et tous ceux qui activement ont contribué à sa réalisation, je vous invite à le découvrir et à ouvrir le débat autour des initiatives pour l'amélioration de la qualité.

Roger IANIZZI

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

INTRODUCTION

LE GUIDE LUXEMBOURGEOIS POUR LA QUALITÉ 2013

« INVESTIR DANS LA QUALITÉ : QUELS RETOURS ? »

Le Guide Luxembourgeois pour la Qualité 2013 a pour vocation de parler d'un sujet difficile s'il en est dans le domaine de la Qualité : le retour sur investissement.

Investissement sous ses multiples aspects : aussi bien en ressources humaines que dans les secteurs financiers ou environnementaux.

Quel est le Responsable Qualité qui ne s'est pas déjà trouvé confronté à sa Direction lorsqu'il a voulu entreprendre de nouvelles actions au sein de son entreprise ?

A quoi cela va-t-il nous servir ?

Comment allons-nous être certains que ce ne sera pas un investissement inutile ?

Ce Guide offre des pistes de réflexion. Nous avons essayé d'y être le plus objectif et concret possible en vous parlant témoignages, indicateurs, instruments de mesures.

Ce Guide ne saurait se prétendre exhaustif à propos d'un sujet aussi controversé et complexe mais saura certainement susciter des éléments de réponses intéressants.

STRUCTURE DU GUIDE

Le Guide 2013 est divisé en cinq chapitres complémentaires, associant théorie, outils et exemples pratiques.

1. EVALUATION DE LA CONFORMITÉ

Le principe de libre circulation des marchandises mis en œuvre au sein du marché unique européen est aujourd'hui une réalité grâce à l'évaluation de la conformité. Ce gage de confiance apporte la garantie que les produits mis sur le marché respectent les règlements ou les normes en matière de santé, de sécurité et d'environnement. Nous vous proposons un éclairage sur l'importance des procédures d'évaluation de la conformité devenues aujourd'hui incontournables pour préserver et améliorer notre quotidien.

2. SYSTÈMES DE MANAGEMENT : QU'Y A-T-IL DERRIÈRE LE MASQUE ?

- Les différentes normes de systèmes de management (ISO 9001, ISO 14001,...) ont, dans certains cas, près de 25 ans d'existence. Certaines démarches de gestion de la qualité ont été développées depuis plus de 50 ans. **Quels retours peut-on espérer de l'usage de ces normes de management et de ces démarches ?**
- Certaines études scientifiques ont analysé les impacts financiers et économiques de la norme ISO 9001 et de la certification, quelles en sont les conclusions ?
- Si la mise en place d'une démarche qualité est un projet d'entreprise, comment peut-on en évaluer le retour sur investissement ?
- **Deux observateurs attentifs des démarches qualité** (M. Serge Orban, Plant Manager Avery Dennison et M. Eric Belleflamme, Head of Process Improvement EFA) exposent leur avis sur la valeur ajoutée de la qualité et en particulier des normes de systèmes de management.
- Dans les années 50, des méthodes d'analyse des coûts de la qualité ont été développées. Comment utiliser les Coûts de Non Qualité (CNQ) et les coûts d'Obtention de la Qualité (COQ) ?
- Les trois gagnants du Prix Luxembourgeois de la Qualité 2012 expliquent en quoi leurs **démarches qualité ont eu un impact direct sur leurs succès.**

3. DÉMARCHES ET OUTILS

La richesse des démarches et outils, supports à l'innovation et à la performance, se confirme quel que soit le secteur ou le domaine d'activité.

- Au-delà des attentes des clients, les entreprises sont de plus en plus sensibles au respect des attentes de l'ensemble de leurs parties prenantes. L'eco-conception est une approche structurée de conception et d'innovation qui vise à réduire les impacts environnementaux d'un produit tout au long de son cycle de vie, tout en garantissant sa qualité.
- La qualité des services informatiques est au Luxembourg et dans d'autres pays un enjeu majeur du fait que de nombreuses activités économiques sont fortement liées à la performance d'un ou plusieurs systèmes d'informations. ITIL® (Information Technology

Infrastructure Library) est un référentiel de bonnes pratiques qui permet de développer, déployer, maintenir et améliorer la qualité des services IT.

- Le Modèle EFQM, outil d'évaluation et modèle de gestion couramment employé en Europe, a évolué en octobre 2012 pour améliorer sa clarté et son modèle de scoring.

4. EVÉNEMENTS DU MOUVEMENT LUXEMBOURGEOIS POUR LA QUALITÉ

- L'évènement-phare de notre Mouvement reste incontestablement le Prix Luxembourgeois de la Qualité. Les Lauréats de l'année 2012 se présentent à vous.



- Par voie de témoignages, d'échanges, d'évaluations et de mesures d'indicateurs communs, les Cercles des Bonnes Pratiques, en collaboration avec le Cabinet d'orthodontie BECKER & Associés, vous donnent des outils concrets pour améliorer la satisfaction de vos clients, employés et leaders, votre impact sur la collectivité... ce qui vous permet d'augmenter votre performance.

Découvrez les innovations importantes introduites cette année dans les Cercles et comment votre organisme peut en bénéficier et augmenter ses résultats.

Améliorez votre retour sur investissement de la Qualité grâce aux Cercles des Bonnes Pratiques !

5. ANNUAIRES

Contacts utiles

Liste des principaux organismes clés pour vous accompagner dans vos démarches « qualité ».

Adhérents au MLQ

Liste complète des Membres fondateurs et des adhérents du MLQ.

Fournisseurs de conseil et formation en qualité

Liste des consultants et formateurs au Luxembourg (Liste non exhaustive).

Organismes de certification, d'inspection et de contrôle technique

Liste des organismes de certification autorisés ainsi que des organismes de contrôles au Luxembourg (Liste non exhaustive).

Entreprises certifiées et accréditées.

Liste la plus complète possible des organismes certifiés et accrédités au Luxembourg.

REMERCIEMENTS

Le MLQ tient tout particulièrement à remercier ceux qui ont contribué à la réalisation de ce Guide, à savoir :

L'Institut Luxembourgeois de la Normalisation, de l'Accréditation, de la Sécurité et qualité des produits et services pour son soutien financier

Les sponsors, fidèles depuis plusieurs années : Entreprise des Postes et Télécommunications et Goodyear

Les annonceurs : des entreprises qui croient en la Qualité (liste en page 4)

Les Lauréats du Prix Luxembourgeois de la Qualité 2012 pour avoir accepté de témoigner sur leurs expériences respectives en matière de retour sur investissement

Le comité de rédaction et les rédacteurs du présent guide

MAKE STANDARDS YOURS!

BENEFIT FROM ALL OUR PRODUCTS & SERVICES
TO DEVELOP YOUR BUSINESS



COACHING



DIAGNOSIS



TRAINING



WATCH



ANALYSIS



RESEARCH

AND DISCOVER THE NEW ILNAS E-SHOP
TO SEARCH AND BUY STANDARDS



Your standardization partners in Luxembourg



Southlane Tower I · 1, avenue du Swing · L-4367 Belvaux
Tel.: (+352) 24 77 43 -70 · E-mail: anec@ilnas.etat.lu · www.ilnas.lu

1

EVALUATION DE LA CONFORMITÉ

ILNAS

LA LIBRE CIRCULATION DES MARCHANDISES DANS L'UNION EUROPÉENNE

Comment un consommateur peut-il avoir confiance dans les produits qu'il achète ?

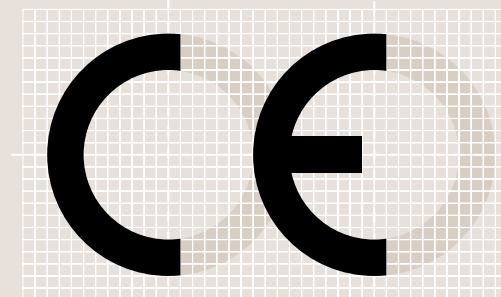
Comment les entreprises peuvent-elles être sûres que leurs fournisseurs respectent les normes en vigueur ? Comment les autorités s'assurent-elles que les produits entrant sur le marché communautaire sont respectueux de la santé, de la sécurité ou de l'environnement ? A l'aube du 21^{ème} siècle, où la recherche d'énergies renouvelables, la gestion efficace des ressources, la protection de l'environnement et le développement durable sont des enjeux politiques et sociétaux, les consommateurs sont de plus en plus sensibles à la qualité et à la sécurité des produits qu'ils achètent. Mais alors comment répondre à tous ces enjeux dans le contexte de la libre circulation des marchandises ?

En Europe, l'outil majeur sur lequel repose le principe de la libre circulation des marchandises est l'évaluation de la conformité. Elle garantit que les produits disponibles sur le marché sont respectueux des exigences inscrites dans les règlements techniques ou les normes qui leur sont applicables en matière de santé, de sécurité et d'environnement. Dans le domaine médical, par exemple, des règles strictes garantissent qu'un simple pansement adhésif ou qu'une machine aussi sophistiquée qu'un scanner ne présentent aucun danger pour les patients, les consommateurs et les professionnels de la santé. En 2011, l'affaire des prothèses mammaires PIP¹ a rappelé une nouvelle fois que le strict respect des exigences réglementaires est indispensable à la protection de la santé des consommateurs. Néanmoins, les procédures d'évaluation de la conformité restent aujourd'hui mal connues du grand public, alors qu'elles sont incontournables pour préserver et améliorer notre quotidien. Avec la libre circulation des produits sur le marché européen, comment les autorités s'assurent-elles que les intérêts et la santé des consommateurs sont protégés ?

1. L'ÉVALUATION DE LA CONFORMITÉ DES MARCHANDISES AU NIVEAU EUROPÉEN

Aujourd'hui, le monde est un vaste marché où il est possible de se procurer des marchandises d'origines très diverses. Pour se conformer aux règles de libre-échange négociées par les gouvernements au sein de l'OMC², l'Union européenne a mis au point des instruments originaux et innovants, afin de lever les obstacles à la libre circulation des marchandises. Parmi ces instruments, la nouvelle approche concernant la réglementation des produits et l'approche globale en matière d'évaluation de la conformité occupent une place de choix. Ces approches complémentaires ont en commun de limiter l'intervention des pouvoirs publics à l'essentiel et de laisser aux entreprises la plus grande latitude pour remplir leurs

obligations vis-à-vis des consommateurs. A ce titre, un fabricant peut choisir de se conformer volontairement à des normes dites harmonisées³ qui sont publiées par les organismes de normalisation européens, le CEN⁴ et le CENELEC⁵. En choisissant de respecter les normes harmonisées, les produits ainsi fabriqués sont présumés conformes et les fabricants peuvent apposer le marquage CE sur les produits qui le nécessitent.



L'apposition du marquage CE par le fabricant atteste que les produits ont été soumis aux procédures d'évaluation de la conformité prévues dans les directives applicables et qu'ils respectent les exigences essentielles de ces directives.

[1] L'entreprise PIP (Poly Implant Prothèse), basée à la Seyne-sur-Mer, est le fabricant des prothèses incriminées car celles-ci présentaient des malfaçons dangereuses pour la santé des femmes porteuses de ces prothèses.

[2] L'OMC est l'Organisation Mondiale du Commerce : <http://www.wto.org/indexfr.htm>

[3] Les normes harmonisées sont des normes européennes adoptées par des organismes européens de normalisation et préparées selon les orientations générales convenues entre la Commission et les organismes européens de normalisation, dans le cadre d'un mandat octroyé par la Commission, après consultation des États membres.

[4] Comité Européen de Normalisation : <http://www.cen.eu/cen/Pages/default.aspx>

[5] Comité Européen de Normalisation Electrotechnique : <http://www.cenelec.eu/>

Pour reprendre l'exemple des prothèses mammaires, avant la mise sur le marché d'un nouveau modèle, le fabricant doit constituer un dossier technique complet montrant que son produit respecte les exigences de santé et de sécurité, c'est-à-dire, par exemple, qu'il ne présente aucun risque d'effets allergiques ou toxiques pour les utilisateurs. Pour ce type de produit, le dossier est confié à un organisme d'évaluation de la conformité indépendant, dit « notifié », chargé de contrôler le produit et de donner son feu vert pour sa mise sur le marché. Une fois la conformité établie, le fabricant appose le marquage CE sur le produit, sésame qui lui ouvre les portes du marché unique européen.

Ces organismes d'évaluation de la conformité (laboratoires d'essais, organismes d'inspection ou de certification), notifiés par les Etats membres auprès de la Commission, sont ainsi désignés pour contrôler la conformité de certains produits, conformément aux directives dites « nouvelle approche »⁶. Pour s'assurer de la compétence de ces organismes notifiés, les pouvoirs publics ont de plus en plus recours à l'accréditation comme préalable à leur notification. Elle permet de garantir la compétence technique de ces organismes ainsi que l'indépendance et l'impartialité de leur fonctionnement et de leur prise de décision. Cette procédure de notification s'appuie sur deux textes réglementaires fondateurs qui établissent des règles pour :

- Fixer les prescriptions relatives à l'accréditation et à la surveillance du marché pour la commercialisation des produits⁷ ;
- Définir un cadre commun pour la commercialisation des produits⁸ ;
- Contrôler la conformité des produits avant leur commercialisation, notamment ceux devant porter un marquage CE (ex. les dispositifs médicaux ou les ascenseurs).

La mise en œuvre homogène et cohérente de cette législation communautaire nécessite que les Etats membres soient dotés d'outils capables d'encadrer la libre circulation des marchandises. Ces outils sont la surveillance du marché et l'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité.

[6] La nouvelle approche sur le site internet de l'ILNAS : <http://www.ilnas.public.lu/fr/surveillance-marche/nouvelle-approche/index.html>

[7] Règlement (CE) N°765/2008 : <http://www.ilnas.public.lu/fr/legislation/notifications-oec/legislation-communautaire/reglement-765-2008-ce.pdf>

[8] Décision N°768/2008/CE en texte intégral : <http://www.ilnas.public.lu/fr/legislation/notifications-oec/legislation-communautaire/decision-768-2008-ce.pdf>

2. LA SURVEILLANCE DU MARCHÉ AU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG

SURVEILLANCE DU MARCHÉ

Institut luxembourgeois de la normalisation,
de l'accréditation, de la sécurité et qualité
des produits et services

La surveillance du marché constitue l'instrument fondamental pour vérifier la mise en application des directives basées sur le principe de la nouvelle approche. Son but est de s'assurer que les dispositions de ces directives, et les procédures d'évaluation de la conformité associées, sont appliquées de manière homogène au sein de l'Union européenne. Ainsi, indépendamment de l'origine d'un produit, les citoyens peuvent

bénéficier d'un même niveau de protection dans tout le marché intérieur. Par le biais de la surveillance du marché, les Etats membres s'assurent que des produits mis sur le marché ne mettent pas en danger la sécurité et la santé des personnes ou de l'environnement lorsqu'ils sont installés et entretenus convenablement, et utilisés conformément à leur destination. Par ailleurs, la surveillance du marché joue également un rôle très important quant à la sauvegarde des intérêts des différents acteurs économiques ; elle vise à donner confiance aux utilisateurs dans les produits qu'ils achètent et à soutenir la croissance des entreprises en établissant les conditions d'une concurrence loyale.

Au Luxembourg, plusieurs départements ministériels et administrations sont impliqués dans la surveillance du marché. Les directives spécifiques au domaine de la santé et celles relatives à l'environnement sont respectivement du domaine de compétence du Ministère de la Santé⁹ et de l'Administration de l'Environnement¹⁰. Cependant, l'Inspection du Travail et des Mines¹¹ (ITM) et l'ILNAS, par l'intermédiaire du service de la surveillance du marché¹² sont les deux autorités principalement concernées par cette mission de surveillance du marché.

Dans le cadre de sa mission, le service de la surveillance du marché de l'ILNAS a toute autorité pour retirer un produit du marché lorsqu'il est jugé dangereux pour le consommateur. Ainsi, en 2010, des jouets en mousse dits « tapis-puzzle » ont été retirés par un arrêté ministériel¹³ car ce produit contenait du formamide, une substance considérée comme dangereuse pour la santé des enfants qui les utilisaient.

[9] Le site internet du Ministère de la Santé : <http://www.ms.public.lu/fr/index.html>

[10] Le site internet de l'Administration de l'Environnement : <http://www.environnement.public.lu/index.html>

[11] Le site internet de l'ITM : <http://www.itm.lu/securite-sante-ss/mise-sur-le-marche>

[12] La surveillance du marché sur le site internet de l'ILNAS : <http://www.ilnas.public.lu/fr/surveillance-marche/index.html>

[13] Arrêté ministériel du 17 décembre 2010 portant suspension de la mise sur le marché et retrait des jouets en mousse dits « tapis-puzzle » contenant du formamide : <http://www.ilnas.public.lu/fr/legislation/surveillance-marche/arretes-ministeriels/arrete-ministeriel-tapis-mousse.pdf>

3. L'ACCREDITATION DES ORGANISMES D'ÉVALUATION DE LA CONFORMITÉ PAR L'OLAS



Au Grand-Duché de Luxembourg, l'accréditation fait partie des missions de l'ILNAS. L'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité est placée sous la responsabilité de l'Office Luxembourgeois d'Accréditation et de Surveillance, l'OLAS, qui mène

sa mission en toute indépendance par rapport aux autres départements de l'ILNAS. Afin de faciliter la libre circulation des marchandises en Europe, l'accréditation permet d'attester de la compétence technique, de l'indépendance et de l'impartialité des laboratoires, des organismes d'inspection et de certification qui contrôlent la conformité des produits commercialisés dans l'Union européenne. Par exemple, lorsqu'un laboratoire reconnu compétent en matière de sécurité alimentaire détermine la présence ou l'absence d'Organismes Génétiquement Modifiés (OGM) dans des céréales destinés à la consommation humaine, les résultats fournis sous accréditation peuvent être pris en considération devant un tribunal en cas de litige par rapport à la réglementation en vigueur.

Pour garantir la crédibilité de l'accréditation en Europe, un système de reconnaissance mutuelle des organismes d'accréditation nationaux a été mise en place. Ainsi, l'OLAS est régulièrement évalué par ses pairs¹⁴. Ce niveau de contrôle supplémentaire permet de démontrer que chaque organisme national d'accréditation est compétent, impartial et indépendant, ce qui garantit l'équivalence des certificats d'accréditation délivrés. Ainsi, il n'est plus nécessaire pour un organisme notifié d'être accrédité par plusieurs organismes nationaux d'accréditation au sein de l'Union européenne. Une fois accrédité par l'OLAS, l'organisme concerné peut faire valoir les résultats de ses contrôles ainsi que ses certificats dans tous les Etats membres signataires des mêmes accords : son travail de contrôle et ses décisions ont la même valeur que ceux effectués par ses homologues européens.

L'existence de ce système complet d'évaluation de la conformité, assorti de sanctions en cas d'infraction, parvient à limiter fortement les risques d'utilisation de produits non conformes dangereux pour la santé et la sécurité des consommateurs et favorise la libre circulation des marchandises au sein du marché unique européen dans les meilleures conditions qui soient.

Pour en savoir plus, vous pouvez contacter le service de la surveillance du marché (surveillance@ilnas.etat.lu) ou l'OLAS (olas@ilnas.etat.lu).

[14] L'OLAS est signataire des accords de reconnaissance mutuelle de l'European co-operation for Accreditation (EA), seul organisme reconnu par le Règlement (CE) N°765/2008 pour gérer les évaluations par les pairs. Ainsi, sa compétence est reconnue dans toute l'Union européenne (voir le site internet de l'European co-operation for Accreditation : <http://www.european-accreditation.org/content/home/home.htm>)



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



L'accréditation OLAS : La preuve de la compétence



Office Luxembourgeois d'Accréditation et de Surveillance

Southlane Tower I · 1, avenue du Swing · L-4367 Belvaux
Tél. : (+352) 24 77 43 - 60 · E-mail : olas@ilnas.etat.lu
www.ilnas.lu



Institut luxembourgeois de la normalisation,
de l'accréditation, de la sécurité et qualité
des produits et services

pour certains, l'envoi du courrier est une corvée,
pour d'autres non !



2

SYSTÈMES DE MANAGEMENT : QU'Y A-T-IL DERRIÈRE LE MASQUE ?

ISO 9001 - quel bénéfice économique ?

Méthodes d'évaluation du retour sur investissement d'un projet

La qualité, valeur ajoutée ou non valeur ajoutée ?

Si Deming nous parlait des normes ISO 9000, 9001 et 9004

Les coûts de la qualité

La qualité, quels retours ? Témoignages des lauréats du PLQ 2012

Doheem Versuergt a.s.b.l.

Société Générale Securities Services

Muller & Wegener s.à.r.l.

Clic2Mail

Le courrier en toute simplicité.



www.clic2mail.lu

ec+ P&TLuxembourg : acteur du développement durable.

ENSEMBLE

REUSSISSONS

VOTRE ENTREPRISE

Vous êtes en phase d'apprentissage d'un métier ou vous vous destinez à diriger votre entreprise artisanale en optant pour le Brevet de Maîtrise. Vous avez l'ambition de créer une entreprise, vous voulez transmettre ou reprendre une entreprise, voire conquérir de nouveaux marchés. Vous cherchez des formations techniques ou générales ainsi que des séminaires pour vous perfectionner dans votre vie professionnelle ou les proposer à vos collaborateurs. Vous avez besoin d'une information ou d'un conseil personnalisé en matière économique, technologique, écologique ou européenne. Vous voulez innover pour développer votre entreprise. Dans un esprit plus large, vous recherchez de nouveaux moyens pour la réalisation ou le développement de votre entreprise.

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

La Chambre des Métiers est à votre écoute.

Pour tous renseignements : Tél. 42 67 67 - 1

2, Circuit de la Foire Internationale · L-1347 Luxembourg-Kirchberg
B.P. 1604 · L-1016 Luxembourg
T : (+352) 42 67 67-1 · F : (+352) 42 67 87
E : contact@cdm.lu

www.cdm.lu

**CHAMBRE
DES METIERS**
Luxembourg

ISO 9001 – QUEL BÉNÉFICE ÉCONOMIQUE ?

Yves Collet, Quality System Manager - CRP Henri Tudor

Riche de plus de 25 ans d'usage, de plus d'un million d'organismes certifiés dans près de 180 pays, la norme ISO 9001 a-t-elle démontré son impact vis-à-vis de la performance économique ?

Certaines études ont été menées depuis 1995 dans différents pays afin d'évaluer les impacts opérationnels, économiques, organisationnels et commerciaux de la certification ISO 9001. Il n'y a pas de consensus concernant le caractère positif de la norme ISO 9001 sur la performance des organismes certifiés. Certaines études présentent des effets positifs, d'autres identifient des liens entre performance et ISO 9001, et d'autres soulignent l'absence de lien entre la certification et la performance. Point positif, aucune étude ne semble indiquer un effet négatif de la certification ISO 9001 sur la performance économique des organismes certifiés.

Dans ISO Focus + du mois d'octobre 2012, Basak Manders et Henk J. de Vries publiaient un article résumant leurs études sur la relation entre la mise en œuvre de la norme ISO 9001 et la performance financière¹. Ils ont cherché à évaluer dans quelle mesure, et pourquoi, un organisme gagne en performance financière suite à sa certification ISO 9001 comparativement à un organisme non certifié.

S'appuyant sur plusieurs indicateurs financiers, ils concluent que « la certification ISO 9001 améliore vraiment la performance financière ».



Figure 1: Relations entre l'ISO 9001 et la performance financière (Basak Manders et Henk J. de Vries)

[1] Basak Manders & Henk J. de Vries (10 octobre 2012) "ISO 9001, un bon investissement ? Analyse de 42 études", ISO Focus +.

La mise en œuvre de l'ISO 9001 induit certains « avantages internes, externes et liés au signal de la certification » qui contribuent de près ou de loin à accroître les performances financières.

Ainsi, la mise en place d'un système qualité conduit à une maîtrise des processus de production, et à la fourniture de produits ou services de meilleure qualité. La maîtrise des processus conduit à accroître la productivité et l'efficacité du système de production. Ainsi, la spirale bénéfique de l'amélioration des processus induit à moyen et long terme la réalisation d'économies.

Enfin selon Manders et de Vries, la certification ISO 9001 entraîne une augmentation du chiffre d'affaires. Mais il est complexe d'en établir les facteurs. Dans le cadre de l'ISO 9001, l'entreprise cherche à garantir durablement la qualité du produit ou service fourni, et d'accroître la satisfaction de ses clients. Ceci lui permet de fidéliser sa clientèle et d'accroître son volume de ventes. D'un autre côté, l'augmentation des ventes peut-être associée au signal que la certification transmet au marché : une image de la qualité de l'organisation.

Un des facteurs de l'accroissement des performances économiques d'un organisme tient en sa motivation pour obtenir cette certification. Si la motivation est liée à des contraintes externes issues du marché (pression de clients ou du marché), l'obtention de la certification permettra à court terme d'accéder au marché, voire de ne pas en être exclu. Si la motivation est associée à une volonté interne, l'effet sur le marché n'aura sans doute à court terme peu, voire aucun, impact. Par contre, l'organisme sera plus enclin à mettre en place un système de management de la qualité visant à accroître ses performances internes et à déployer un avantage concurrentiel sur le marché. Ainsi, à long terme, le système mis en place conduira à obtenir les avantages internes et externes précédemment présentés.

Ce dernier point est d'ailleurs repris dans une étude faite en France entre 2003 et 2004 par S. Rolland et S. Tran visant à évaluer la valeur ajoutée de la certification ISO 9001². La conclusion de leur étude précise que le caractère volontaire et non contraint d'une démarche de certification ISO 9001 ainsi que l'orientation de cette démarche vers un objectif d'accroissement de la satisfaction client et d'établissement d'avantages concurrentiels vis-à-vis du marché conduisent à accroître les performances de l'entreprise. Ceci d'autant mieux que, si la démarche est effectuée sous la contrainte et avec pour seul intérêt des bénéfices internes.

[2] S. Rolland et S. Tran (2006), "La certification qualité est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? le cas de la norme ISO 9001", 5ème édition du colloque métamorphose des organisations, 23 et 24 novembre 2006, Nancy

[3] Etude sur la gestion de la qualité au Luxembourg, Guide Luxembourgeois pour la qualité 2009

La perception positive (voire extrêmement positive) qu'ont les organismes de la qualité et des démarches qui y sont associées semble être un réel consensus. Ainsi en 2008, le Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité avait mené une enquête auprès de 193 organismes³. 75% des répondants déclarent qu'ils portent une grande importance au thème de la qualité. Dans l'étude de S. Rolland et S. Tran, les valeurs perçues de la certification ISO 9001 sont principalement des valeurs d'image, de reconnaissance extérieure, de différenciation et de progrès.

Malgré l'absence de preuves indiscutables des bénéfices économiques de la certification ISO 9001, un faisceau de présomptions laisse à penser que la mise en place d'un système de management de la qualité ISO 9001 a des effets globalement positifs sur les performances économiques des organismes certifiés. Les bénéfices sont mesurables à moyen et long termes et s'appuient essentiellement sur les principes de saine gestion portés par la norme.

A Daimler Brand

La nouvelle Classe E.

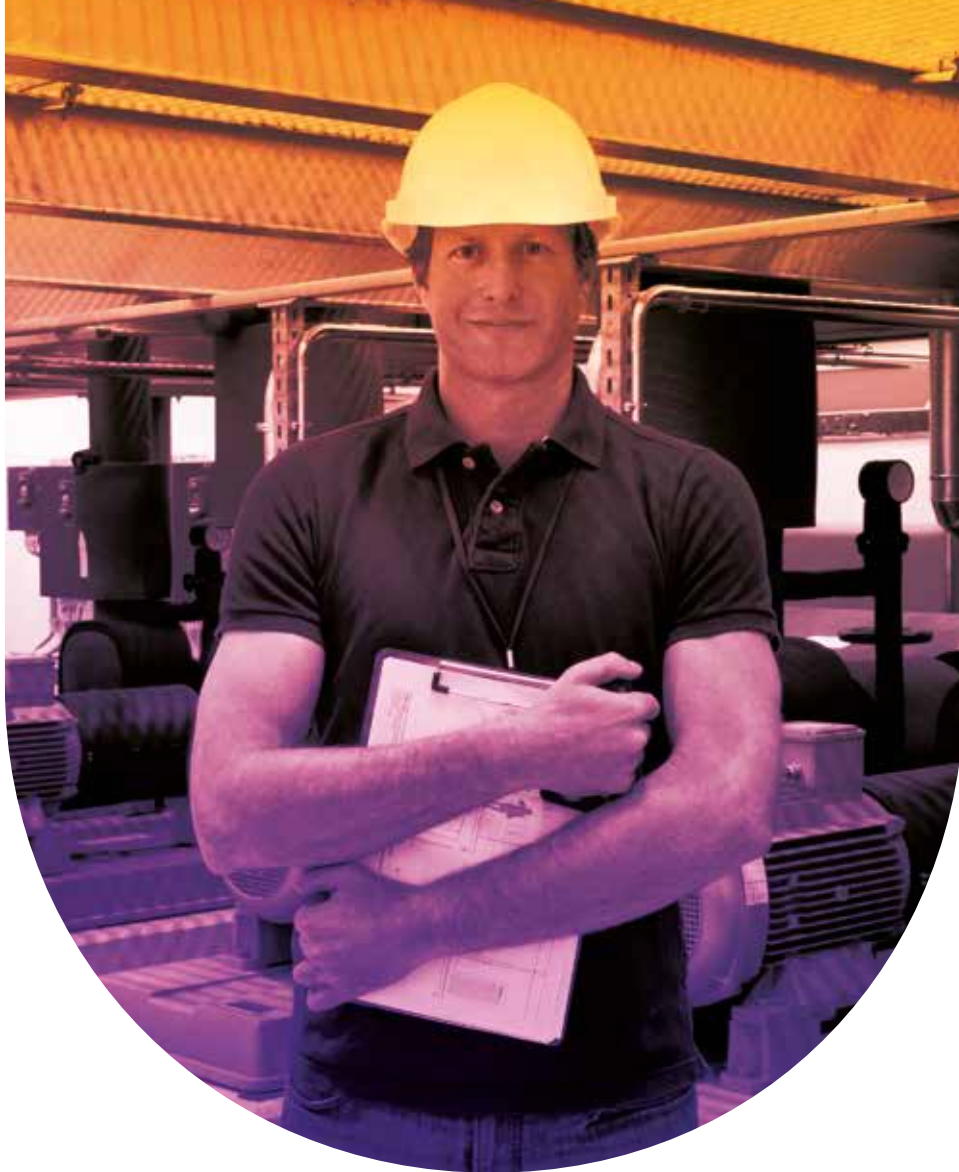
En pleine forme.

www.mercedes-benz.lu



Mercedes-Benz
The best or nothing.

 /MercedesBenzLuxembourg



Un projet innovant à développer?

Trouvez les informations, les partenaires et les aides sur le Portail luxembourgeois de l'innovation et de la recherche.

Ce portail est la source d'informations de référence en matière d'innovation et de R&D au Luxembourg. Un outil indispensable pour trouver des financements, des partenaires, vous informer sur les nouvelles offres de technologies, promouvoir les compétences de votre entreprise et suivre toute l'actualité du secteur.

www.innovation.public.lu

L'innovation et la recherche commencent ici.



Avec le soutien de :



MÉTHODES D'ÉVALUATION DU RETOUR SUR INVESTISSEMENT D'UN PROJET

*Philippe Pierre, Partner
Christophe Mazand, Senior Manager
PricewaterhouseCoopers*

Le contexte économique actuel et les contraintes associées, l'évolution des réglementations au niveau européen ou international (par exemple : la réglementation FATCA pour l'industrie financière) sont deux exemples à l'origine de multiples projets au sein des organisations. La multiplicité de ces projets exacerbe les difficultés rencontrées : projets n'atteignant pas les objectifs initiaux, projets considérés terminés avant que les bénéfices organisationnels soient sécurisés au sein de l'organisation¹, etc.

Ceci renforce la prise de conscience des organisations quant à la nécessité de développer leurs compétences en matière de gestion de projet, notamment afin d'optimiser le retour sur investissement d'un projet, de mieux lier les projets aux objectifs stratégiques des organisations, de renforcer les liens entre les parties intéressées des projets... Les enjeux sont donc multiples, ce qui facilite l'émergence de nouvelles pratiques, le développement ou le renforcement d'outils ou de méthodologies. Parmi ceux-ci, les méthodes d'évaluation se développent.

UN INTÉRÊT ACCRU POUR LES MÉTHODES D'ÉVALUATION DES PROJETS

Au cours des 20 dernières années, les référentiels en management de la qualité ont évolué illustrant ainsi la progression constante du niveau de maturité des organisations publiques ou privées. De façon similaire, force est de constater que les référentiels de gestion de projet évoluent progressivement (la version 5 du PMBOK² a été publiée en janvier 2013). Ainsi, le référentiel P3M3³ a été développé en 2006, revu en 2008 puis en 2010 afin d'offrir un référentiel de maturité de la gestion de portefeuilles de projets, de programmes de projets et de projets.

Un des sept domaines présentés dans ce référentiel se concentre sur la gestion des bénéfices (cf. graphique ci-contre). Le processus couvert par la gestion des bénéfices doit permettre d'identifier les changements « business » souhaités de façon mesurable, et de réaliser ces changements par une approche structurée et maîtrisée par l'organisation.

[1] « The impact of a project benefit methodology on the project management discipline », Ofer Zwikael, PMI

[2] Project Management Body of Knowledge, <http://www.pmi.org>

[3] <http://www.p3m3-officialsite.com/>

Les bonnes pratiques recommandent que les bénéfices soient évalués et approuvés par l'organisation dans le cadre de sa stratégie de développement. Des critères mesurables de performance « business » doivent être liés à ces bénéfices et permettre de confirmer la réalisation des bénéfices. Tous les bénéfices doivent donc être gérés activement : identification, quantification, plan de réalisation, suivi et contrôle.

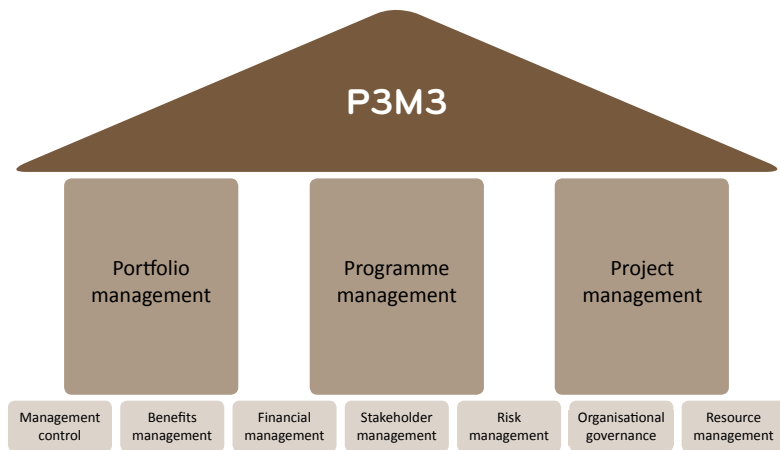


Figure 1 : vue d'ensemble du modèle P3M3

L'ANALYSE COÛT-BÉNÉFICE, UN OUTIL ROBUSTE

L'analyse coût-bénéfice est une méthode formelle pour évaluer un projet, une proposition, une intervention a priori ou a posteriori. Elle est également utilisée indirectement pour faciliter une prise de décision.

F : Flux net des coûts et bénéfices / i : taux d'actualisation

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{F_t}{(1+i)^t} = \frac{F_0}{(1+i)^0} + \frac{F_1}{(1+i)^1} + \dots + \frac{F_n}{(1+i)^n}$$

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{F_t}{(1+TRI)^t} = 0$$

Figure 2 : fondement théorique de l'analyse coût-bénéfice

Les organisations du secteur privé (notamment du secteur financier) utilisent des outils ou techniques proches, tels que le Taux de Rendement Interne des projets (TRI).

L'analyse coût-bénéfice se fonde sur le concept de la Valeur Actualisée Nette des coûts et bénéfices attendus (Valeur Actuelle Nette ou VAN), reprise dans la figure ci-contre. Cette VAN s'exprime en fonction du taux d'actualisation i (servant à comparer les valeurs dans le temps) ou du Taux de Rendement Interne des projets (TRI).

La seconde formule permet donc de calculer le TRI du projet pour une VAN égale à zéro, correspondant au point d'équilibre du projet.

Une des principales difficultés de l'analyse coût-bénéfice est liée à la collecte des informations et données nécessaires relatives aux coûts et aux bénéfices : quelle est l'exactitude de ces données collectées ou quelle est l'exactitude des estimations faites ? En effet, il est fréquent que les estimations s'appuient sur des projets anciens qui ne sont pas nécessairement comparables.

Par ailleurs, comment assurer une parfaite impartialité et objectivité des personnes en charge de l'estimation des coûts et des bénéfices au sein d'une même organisation ?

Enfin, le coût monétaire des éléments et bénéfices intangibles du projet est souvent estimé de façon empirique, voire arbitraire. Comment évaluer l'impact social, l'impact environnemental, l'impact sur le travail d'équipe, l'impact sur la motivation des ressources humaines... Cette problématique se retrouve, de façon tout à fait similaire, dans le domaine de la qualité : comment estimer les bénéfices et les coûts d'un système de management de la qualité ? Quel est le périmètre à considérer ?...

Malgré ces difficultés, l'analyse coût-bénéfice reste un outil robuste, applicable pour tout type de projet et obligeant à avoir une démarche structurée et scientifique pour l'évaluation des bénéfices d'un projet : l'obligation de documenter les hypothèses prises pour l'estimation monétaires des bénéfices permettra à l'organisation de constituer une base de références, et à terme, de mieux prendre en considération le retour sur investissement à toutes les étapes du cycle de vie du projet : tant au niveau de l'initiation du projet, que de sa clôture.

PwC a mené, récemment, une étude pour le compte d'une institution publique ayant pour objectif de développer des outils et méthodologies pour mesurer les bénéfices non-financiers liés à l'utilisation d'un instrument financier dans le cadre du développement urbain : bénéfices sociaux et bénéfices économiques.

TIRER PROFIT DE L'EXPÉRIENCE DU SECTEUR PUBLIC EN MATIÈRE D'ÉVALUATION DES POLITIQUES ET DES PROGRAMMES PUBLIQUES ?

L'évaluation ex-post juge de la conception et la mise en œuvre de l'intervention en s'intéressant principalement aux résultats et aux impacts, qu'ils soient attendus ou non. Elle permet d'apprécier la durabilité des bénéfices de l'intervention/du projet. Elle permet d'observer les changements réels sur le terrain et, si le délai n'est pas trop long, de les analyser pour estimer ceux qui sont attribuables à l'intervention. Elle vise à rendre compte aux institutions qui ont alloué les ressources et à transférer l'expérience acquise dans d'autres pays ou secteurs.

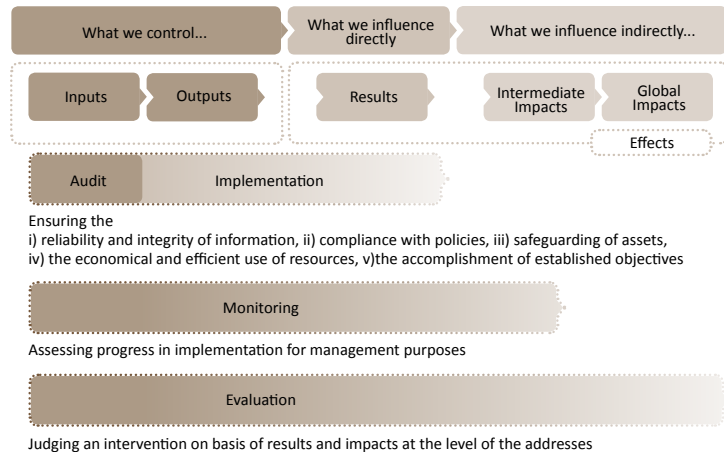


Figure 3 : Articulation de l'évaluation des bénéfices d'une intervention ou d'un projet (source : http://ec.europa.eu/dgs/secretariat_general/evaluation/docs/)

L'expérience acquise dans le domaine du secteur public montre que les évaluations permettent de clarifier les objectifs initiaux et de juger a posteriori de l'efficacité économique des interventions. Elles restent, toutefois, un exercice approfondi qui mobilise des outils lourds pour la collecte et l'analyse de l'information et qui ne peut pas être conduit tous les ans.⁴

N'y-a-t'il pas ici sujet à réflexion pour une application appropriée dans le cadre de projets internes aux organisations privées, tel que distinguer et définir clairement livrables du projet et bénéfices attendus, étendre l'utilisation de méthodologies ou d'outils robustes et attestés tels que l'analyse coût-bénéfice ou systématiser la prise en compte des résultats d'évaluation dans la définition de nouveaux projets ?

[4] http://ec.europa.eu/europeaid/methodology/tools/too_cef_fr.htm

Improving quality together



pwc

At PwC, we draw upon a wide variety of skills as well as experience and assemble them specifically to address the multi-dimensional challenges you're facing today. By combining these skills and by working in close relationship with you, we help you create the value and quality you're looking for.

Contacts

Rima Adas, Partner, Banking Leader
+352 49 48 48 2513 rima.adas@lu.pwc.com

Luc Henzig, Partner, Commercial and Industrial Companies Leader
+352 49 48 48 2575 luc.henzig@lu.pwc.com

Philippe Pierre, Partner, Public Sector and European Institutions Leader
+352 49 48 48 4011 philippe.pierre@lu.pwc.com



Besoin de
conseils ?

BECHMANN&WILHELMSON



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

ESPACE ENTREPRISES
Chambre de Commerce
7, rue Alcide de Gasperi
Luxembourg-Kirchberg
+352 42 39 39 - 330
info@espace-entreprises.lu
www.espace-entreprises.lu



LA QUALITÉ, VALEUR AJOUTÉE OU NON VALEUR AJOUTÉE?

Serge Orban, Plant Manager - Label & Packaging Materials-Europe, Avery Dennison

Fait est de constater que la situation économique mondiale, et plus particulièrement européenne, met de plus en plus de sociétés dans des difficultés financières, et les force à réfléchir sur les choix stratégiques qu'elles ont fait dans le passé. Bon nombre d'entre elles remettent en question même les différentes certifications ISO et autres, en questionnant le retour sur investissement à court terme de ces décisions. Si tel est le cas pour certaines, beaucoup d'autres ont bien compris l'avantage compétitif pouvant résulter d'une culture basée sur la qualité, et sur l'amélioration continue en particulier, qui fait partie intégrante de chaque modèle qualité existant.

J'aimerais décrire, sur la base d'exemples concrets, de quelle manière une démarche qualité permet de réduire les coûts à chaque niveau de l'entreprise, mais également dans les processus en amont (chez les fournisseurs) et en aval (chez les clients).

En effet, les premiers efforts, que nous entreprenons en termes d'amélioration continue sont toujours focalisés en interne. Nous balayons devant notre propre porte avant de commencer à blâmer les autres. Cela permet de garder les pieds sur terre et ainsi d'éviter de perdre le sens de la réalité sur le terrain. Pour cela, nous allons utiliser des méthodologies d'amélioration continue tels que le PDCA, le Lean, le Six Sigma, une combinaison des 2, la Théorie des Contraintes, le modèle EFQM, pour seulement citer les plus répandues.

L'expérience montre qu'il faut compter 3 à 5 ans afin d'instaurer un changement de culture, et jusqu'à 10 ans pour le faire devenir partie intégrante de l'ADN de la société. C'est donc un voyage de longue haleine, qui doit se préparer de la même façon qu'un marathon (enfin, je n'en ai jamais fait, mais j'imagine une préparation similaire). Il est important, dès le début, de mesurer les gains réalisés grâce à l'amélioration continue, sans tomber dans le piège de faire du « double-comptage » (à la fin du compte c'est le bilan qui fait foi, les gains doivent être visibles sur la bottom-line, sinon ils ne sont pas crédibles).

Un objectif, en termes d'économie, pour le début d'un projet de ce type est de l'ordre de 2% du coût global annuel. Bien entendu, cela ne signifie pas que les coûts absolus vont baisser de 2%, mais les coûts unitaires doivent être impactés par rapport à une situation où nous ne ferions rien. Donc si nous estimons que les coûts vont augmenter de 3% par an, les gains réalisés, grâce à l'amélioration continue, vont permettre de compenser une partie de ces

augmentations. Ensuite, lorsque la démarche d'amélioration continue gagne en maturité, les économies doivent augmenter également. Le but étant à terme de ne pas augmenter les coûts unitaires, mais plutôt de les voir baisser d'année en année.

Il est essentiel d'arriver à créer un vrai système de management qui permette de regrouper l'ensemble du personnel autour des mêmes objectifs, d'avoir des indicateurs cohérents à chaque niveau de l'entreprise, et de s'assurer d'une exécution sans faille par rapport aux objectifs fixés. Le système de qualité devra ainsi refléter les priorités de l'entreprise, qui restent d'ailleurs très similaires indépendamment de la branche, ou du marché sur lequel on se positionne.

Dans les cas rencontrés au cours de mon expérience, j'ai toujours connu des indicateurs de qualité, de service, de motivation des salariés, et bien entendu de productivité et de coûts qu'il convient d'améliorer d'année en année. Nous pouvons donc facilement créer de la transparence autour de ces indicateurs, en se projetant dans le futur, et en visant des changements de performance disruptifs sur les indicateurs que nous voulons réellement améliorer de façon radicale.

Un exemple que je peux citer est la réduction du nombre de réclamations de 50% sur 2 ans. Ceci dans une société qui a déjà réduit de 50% ce chiffre, mais sur 10 ans. Il faut donc développer des stratégies différentes si on veut rester dans un cadre d'amélioration continue habituel.

Je viens de décrire dans cette première partie, ce qu'il convient de faire sur le plan interne de l'entreprise. Bien entendu, rapidement nous allons nous rendre compte qu'il va être nécessaire d'impliquer dans notre démarche d'amélioration continue, aussi bien les fournisseurs, que les clients, si nous désirons pérenniser les résultats. Un fournisseur qui n'est pas capable de fournir un produit ou un service de qualité constante impactera forcément la performance interne. Il convient donc d'implémenter un système de management de nos fournisseurs, étroitement lié au système de qualité interne. Cela implique la définition de spécifications claires et la mise en place de dispositifs de réclamation et d'audit fournisseur. Finalement, nous nous rendrons à l'évidence qu'il convient également d'inclure les clients dans la démarche qualité, et ceci pour deux aspects différents.

Un premier aspect est celui où un produit ou une prestation de service fonctionne correctement et sans faille chez la majorité des clients, mais pour des raisons différentes ne fonctionne pas chez quelques clients spécifiques. Cette situation est souvent un signe que le client utilise peut-être mal le produit ou le service, ne le stocke pas correctement, ou a des modes d'utilisation plus complexes que les autres clients, etc. Il conviendra donc d'établir

une relation de confiance avec ces clients spécifiques, de les visiter régulièrement, bien comprendre leurs besoins, et les aider à utiliser les produits ou services correctement si nous constatons des déviations sur ce point.

Le deuxième aspect est l'évolution permanente des attentes des clients dues aux progrès technologiques et autres. Un produit ou un service qui a bien fonctionné pendant x années peut potentiellement ne plus fonctionner demain même si le produit ou service reste le même. Il faut être vigilant et toujours être agile pour réagir face à ce type de développement.

Une autre question qu'il convient de se poser est le gain économique (ou l'absence) des certifications liées au système de management (ISO 9001, ISO 14011, OHSAS 18001 pour ne citer que celles-ci). En effet il est difficile de chiffrer financièrement la valeur ajoutée de ces certifications, ce qui nous confronte donc à devoir, régulièrement justifier pourquoi nous devrions maintenir ces dépenses. Il est important dès lors de faire prendre conscience aux différents acteurs de la nécessité de ces certifications afin de pouvoir pénétrer, voire maintenir certains marchés dans lesquels ces certifications sont considérées comme un droit d'entrée. En effet, il est souvent impossible de vendre ses produits ou services sur ces marchés si nous ne possédons pas les certifications requises. Donc en finalité, nous sommes confrontés non pas à une question de gains liés à ces certificats, mais plutôt à une question de manque à gagner si nous ne nous positionnons pas sur ces marchés qui, de par leur nature, peuvent être intéressants pour obtenir des marges plus élevées.

Pour terminer, j'aimerais résumer en disant que la qualité est bien une condition sine qua non pour la bonne réussite de l'entreprise, mais qu'il est important de lier la qualité étroitement aux résultats de l'entreprise en termes de satisfaction client et de résultats financiers. La qualité ne peut jamais être absolue, elle doit obligatoirement être en compétition permanente avec le service, le coût et la productivité. Il faut optimiser au mieux ce que nous souhaitons obtenir en termes de résultats, et le mettre en corrélation avec les investissements requis. Si cette approche est bien gérée, cela va permettre une progression à chaque niveau de l'entreprise mais également de pérenniser le système qualité dans la mesure où celui-ci sera la base de l'amélioration continue.

« La **qualité** est bien une condition sine qua non pour la bonne réussite de l'entreprise »



**Sécher &
Gesond mat
System**

www.label-sgs.lu

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

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

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

Le conseil et la certification des entreprises sont entièrement gratuits.

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

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

www.label-sgs.lu



ASSOCIATION
D'ASSURANCE ACCIDENT

SI DEMING NOUS PARLAIT DES NORMES ISO 9000, 9001 ET 9004

Eric Belleflamme, Head of Process Improvement - European Fund Administration

Deming est souvent présenté comme l'homme qui a inventé la Qualité, même s'il n'a jamais apprécié la popularité. Il nous a laissé un héritage qui continue à s'améliorer notamment à travers certains experts transformationnels du Lean, de la Systémique et de la Théorie des Contraintes, qui remettent en question les paradigmes « tayloriens commandes et contrôles ». Nigel Croft¹, Président du comité technique international de normalisation ISO/TC176/SC2, responsable ISO 9001 et 9004, ne cache d'ailleurs pas l'influence de Deming sur la série des normes ISO 9000.

Le but du « Système de Management Qualité » de Deming est d'apprendre aux entreprises à maîtriser la qualité des produits et des services afin de donner à leurs clients la meilleure satisfaction possible au moindre coût². Celui-ci repose sur 4 piliers interdépendants constitutifs de la méthode de la Connaissance Approfondie : la vision systémique, la prise en compte des variations, l'approche cognitive et la psychologie. Le point de départ de cette méthode est la transformation individuelle des Leaders via l'apprentissage³. Les meilleurs efforts ne suffisent pas⁴, la volonté d'apprendre n'est donc pas suffisante. Les leaders devront, le cas échéant, accompagnés d'un expert, agir en sachant quoi faire. La mise en œuvre de la méthode passera par une remise en question des croyances sur les gens (confiance et respect), sur le travail (amélioration continue par apprentissage), sur le système de mesure (considérer la variation) et sur le client (Tagushi⁵). Deming porte ainsi la question de la Qualité sur le Management qui, désireux d'apprendre, aura défini le but de l'entreprise et permettra à ses collaborateurs de comprendre et d'améliorer l'expérience de ses clients. Cet apprentissage passe par la mise en place d'un cadre sécurisé (absence de blâme), permettant d'apprendre à apprendre en se posant les bonnes questions et en prenant des actions pour solutionner les vrais problèmes. Ne se fiant plus à leur expérience, ils expérimentent (Plan-Do-Check-Act) sur base de théories, d'intuitions conscientes, améliorent ainsi continuellement et durablement les produits et services et en proposent de nouveaux. Partageant un même but, lui et ses équipes intrinsèquement motivées amélioreront la Qualité. C'est en l'améliorant qu'ils améliorent durablement la productivité, diminuent les coûts pour les clients, gagnent de nouvelles parts de marché et ainsi créent plus d'emplois⁶.

[1] Nigel Croft. 25 years of ISO 9000. In : The CQI conference 2012.

Site disponible sur <http://www.cqiconference.org/conference-news/iso-9000/>. (Page consultée le 12/02/2013).

[2] W.E. Deming. Hors de la crise. 3ème édition. Paris : Economica, 2002, 8 et 9 p.

[3] W.E. Deming. Hors de la crise. 3ème édition. Paris : Economica, 2002, 14 et 15 p.

[4] W.E. Deming. Hors de la crise. 3ème édition. Paris : Economica, 2002, 75 p.

[5] Minimiser les variations autour de la valeur nominale définie par le client

[6] W.E. Deming. Hors de la crise. 3ème édition. Paris : Economica, 2002, 20 p.

Pour le « Système de Management Qualité selon l'ISO 9001 », le but poursuivi⁷ par la norme est de « spécifier les exigences fondamentales auxquelles un organisme doit satisfaire pour démontrer son aptitude à fournir régulièrement des produits qui améliorent la satisfaction des clients tout en étant conformes aux exigences légales et réglementaires applicables. Rien de plus, rien de moins ». Selon Nigel Croft, « l'ISO 9001 ne doit pas être considérée comme un modèle pour atteindre l'excellence, ou même survivre dans un marché toujours plus concurrentiel »⁸. L'ISO 9001 garantit en premier lieu la capacité des processus à fournir un produit conforme aux exigences des clients.

Les deux Systèmes de Management de Qualité n'adressent donc pas les mêmes buts. Des raisons d'échouer dans l'amélioration d'un Système de Management Qualité seront donc soit l'absence de volonté de remise en question du leader et/ou l'approche/la méthode codifiée (boîte à outil) de l'expert qui ne l'aide pas à remettre en question le paradigme « commande et contrôle ».

Les premiers propos sur l'ISO 9001 prêtés à Deming⁹ sont très sarcastiques *“ISO 9000 témoigne d'un manque de « cerveaux »”*. Entre-temps en 2000, la norme a connu une refonte complète remettant en question le principe, « On définit par écrit ce que l'on doit faire, et on fait ce que l'on a écrit » réduisant ainsi la bureaucratie. J.M. Gogue¹⁰, élève de Deming, considère encore le système ISO 9001 comme un système de pensée différent voire contradictoire de celui de Deming. Il est notamment critique sur les conséquences et le principe de certification. Juran¹¹, un des principaux fondateurs des démarches qualité et élève de Shewart comme Deming, explique le succès par le fait que de nombreuses entreprises ne peuvent pas se mettre dans une situation où leur concurrent est certifié et eux ne le sont pas. « La certification ISO 9001 ne garantit pas que l'entreprise certifiée ait des produits de qualité supérieure à celle qui ne l'est pas. Au lieu d'engager une amélioration révolutionnaire, les sociétés se sont empressées de mettre en place la norme ISO 9000, s'enfermant dans une norme médiocre ». Nigel Croft est particulièrement conscient des dérives. « La norme est un excellent outil lorsqu'elle est utilisée dans le droit chemin, le bon contexte et pour les bonnes raisons ». Malheureusement, selon lui, « peu de professionnels ont pris la peine de bien comprendre les principes ISO 9000 trop désireux de se rendre à la clause 4.1. de l'ISO 9001 définissant les exigences pour être certifiés »¹².

[7] http://www.iso.org/iso/fr/iso_9000_selection_and_use-2009.pdf . (Page consultée le 12/02/2013)

[8] Nigel Croft. 25 years of ISO 9000. In : The CQI conference 2012. Site disponible sur <http://www.cqiconference.org/conference-news/iso-9000/>. (Page consultée le 12/02/2013).

[9] Scott Patton. Four days with W. Edwards Deming. In : The W. Edwards Deming Institute. Site disponible sur <http://deming.org/index.cfm?content=653> (Page consultée le 13/02/2013)

[10] JM Gogue. Interprétation de la norme ISO 9001 au regard de la philosophie de Deming. In: AFED, Paris. Site disponible sur <http://www.fr-deming.org/afed-Syst.ISO.pdf> (Page consultée le 13/02/2013)

[11] Scott Patton. A century of quality, an interview with a quality legend. Site disponible sur http://www.qualitydigest.com/feb99/html/body_juran.html - http://www.qualitydigest.com/aug02/articles/01_article.shtml. (Page consultée le 12/02/2013).

[12] Nigel Croft. 25 years of ISO 9000. In : The CQI conference 2012. Site disponible sur <http://www.cqiconference.org/conference-news/iso-9000/>. (Page consultée le 12/02/2013).

Deming n'ignorait pas l'ISO 9001 et accepterait certainement que la norme ait facilité les échanges internationaux et en ait allégé l'administration, pour autant il n'en attendrait pas plus que son but. ISO 9001 appliquée sans remise en question du système de pensée n'améliorera pas la Qualité. Engager une démarche ISO 9001 pour la certification, tout comme engager une démarche Lean comme une approche de réduction de coûts ne permettra pas d'affirmer sa position sur le marché par une amélioration de la qualité de son service, mais permettra tout au plus de survivre un peu plus longtemps.

Dans un Système de Management de Qualité efficient, l'implémentation de la norme ISO 9001 sera presque implicite. FAVI a été la première fonderie certifiée ISO¹³. Lors de la conférence PIOM (Conference on Performance Improvement & Operations Management) en 2012, J.F. Zobrist¹⁴ a partagé avec nous les « 4 principes systémiques » qu'il a mis en place au sein de FAVI :

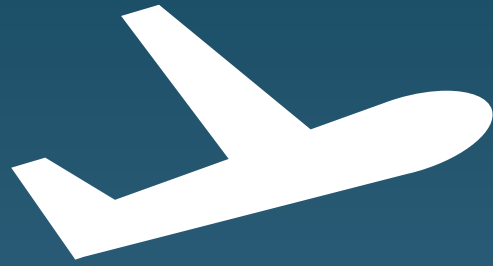
1.	Partager un rêve (Vivre à Hallencourt)
2.	Interdépendance des tâches des opérateurs permettant l'auto-organisation sans contrôle
3.	La fixation de deux valeurs limites qui « fixent » la liberté de chacun : « l'homme est bon et l'amour du client ».
4.	Un objectif commun : « toujours plus et mieux pour moins cher pour mon client ».

Le but est de survivre tout en gagnant de l'argent à travers une démarche qualité permettant de multiplier par six ses effectifs, par dix son chiffre d'affaires et ce avec une marge confortable. Tous ses concurrents régionaux ont pratiquement disparu. La norme ISO 9001 a été mise en œuvre, avec beaucoup de bon sens, par un ouvrier qui travaillait dans un bon système et qui en retiré des choses simples et utiles.

A travers la crise que nous traversons, Deming nous mettrait en garde contre le culte de la qualité et du profit à court terme. Certaines sociétés continueront à mettre en œuvre ISO 9001 pour la norme et continueront à utiliser le Lean pour la productivité/la réduction des coûts à court terme, et non pour remettre en question leurs paradigmes qui permettrait d'améliorer durablement la qualité des services et produits. Comme le dit Deming : « Il n'est pas nécessaire de changer, la survie n'est pas obligatoire ».

[13] Christian Doucet. Voyage au cœur de la qualité, une entreprise pas comme les autres. Qualité Références , 2007, 21 et 23 p.

[14] System Lean. PIOM 2012 , Dans la marmite de l'innovation organisationnelle. In : System Thinking and Lean for Services. Site disponible sur : http://lean-and-systemthinking.blogspot.com/2012_11_01_archive.html. (Page consultée le 12/02/2013).



The sky is the limit

LuxairGroup est un des principaux acteurs du Luxembourg et de la Grande Région actif dans le secteur du transport aérien avec plus de 2.300 salariés et 240 métiers différents.

La satisfaction du client est notre première priorité. Notre souci constant est de maintenir les plus hauts standards, souci qui passe obligatoirement par la formation du personnel.

Depuis 2010 LuxairGroup a créé son propre département formation au sein des Ressources Humaines (agrément offreur de formation 00034841/22): 30 formateurs permanents et 70 occasionnels, 32.700 participants annuels, 250 types & 98.870 heures de formation par an.

Contact:

T.: +352 2456-6240
 formation@luxairgroup.lu
 www.luxairgroup.lu

LES COÛTS DE LA QUALITÉ

Yves Collet, Quality System Manager - CRP Henri Tudor

ORIGINE ET OBJECTIFS

Le coût de la qualité est un concept développé dans les années 50 par quelques fondateurs des démarches qualité. J. Juran dans son livre « Quality Control Handbook »¹, introduit la nécessité d'analyser les coûts de la qualité. A. Feigenbaum dans « Total Quality Control »² identifie 4 catégories de coûts associés à la qualité.

Derrière cette notion de coût associé à la qualité se cachent toutefois deux éléments distincts:

- les coûts résultant de la réalisation ou fourniture d'un produit de non qualité et
- les coûts nécessaires à la production d'un produit de qualité.

La volonté d'évaluer l'impact économique de la non qualité et des mécanismes requis pour la qualité s'explique par la nécessité pour les experts de la qualité de pouvoir directement interpeller la direction d'entreprise et échanger avec elle. En effet, la qualité peut être un concept assez abstrait si l'on ne cherche pas à la traduire dans un langage accessible à tous les acteurs de l'entreprise : combien cela coûte ? Ainsi Feigenbaum souligne la nécessité de prendre en compte les coûts de la qualité dans la définition d'une stratégie industrielle et commerciale pour améliorer sa position concurrentielle. H.J. Harrington précise que cette information est un outil de gestion important : « Le coût de non-qualité fournit un instrument des plus utiles pour modifier la façon dont la direction et le personnel perçoivent les erreurs. »³

Depuis, le thème du coût de la qualité a été complété et exploité par de nombreux acteurs du monde du management de la qualité. Philip Crosby popularise d'ailleurs le concept dans un livre « Quality is Free »⁴. En 1986, l'AFNOR publie un fascicule de documentation pour l'évaluation des coûts résultant de la non qualité (NF X 50-126)⁵.

Il faut souligner que malgré de nombreux travaux et publications sur le sujet, peu d'entreprises ont mis en place de manière systématique ce type d'analyse, hormis dans certains secteurs comme l'automobile.

[1] Joseph Juran, Quality Control Handbook, McGraw-Hill, 1951

[2] Armand V. Feigenbaum, Total Quality Control, McGraw-Hill, 1961

[3] H. James Harrington, Poor-Quality Cost, American Society for Quality, 1987

[4] Phillip Crosby, Quality is Free, McGraw-Hill, 1979

[5] Guide d'évaluation des coûts résultant de la non qualité NF X 50-126, AFNOR, 1986

Des études ont montré que les coûts résultant de produits et services non conformes peuvent représenter de 15%⁶ à 50%⁷ du chiffre d'affaire.

Feigenbaum définit le concept d'« usine cachée » qui vise à exprimer la partie de l'usine consacrée à produire des défauts et à exercer des actions de réparation. Selon lui, cette partie peut représenter jusqu'à 40% d'une entreprise.

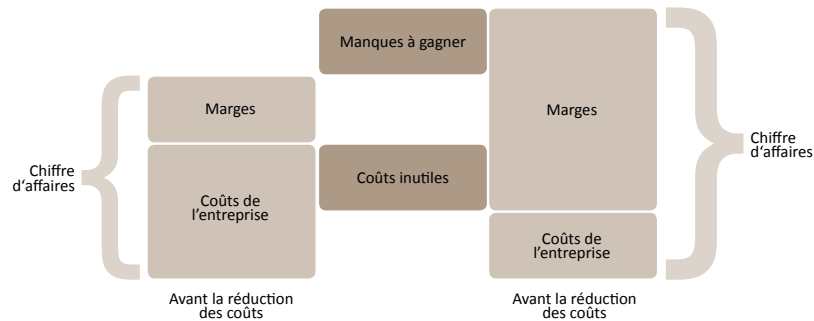


Figure 1: réduction des coûts de la qualité

En matière d'analyse, l'identification des coûts de la qualité présente la possibilité de réduire les coûts de l'entreprise d'une part et d'accroître sa marge d'autre part (cf. Figure 1: réduction des coûts de la qualité). La volonté de produire au plus juste, d'avoir une production « Lean », de réduire les « gâchis dans la production, MUDA⁸ » permet de réduire les coûts de l'entreprise. De plus, la réduction des pertes de l'entreprise résultant de produits non conformes à la demande des clients permet de réduire les manques à gagner. Ainsi, si les prix de vente restent constants, l'entreprise peut accroître sa marge.

[6] Etude menée par le Mouvement Français de la qualité en 1991

[7] Etude menée par le Software Engineering Institute en 1995 dans le secteur informatique aux Etats-Unis

[8] Désigné dans le système de production de Toyota, les Muda sont des gaspillages, tels que les temps d'attente, les transports, toutes actions de production inutiles pour satisfaire le client, les stocks, tous mouvements inutiles, les produits défectueux, la surproduction.

CATÉGORIES DES COÛTS DE LA QUALITÉ

Comme indiqué précédemment les coûts de la qualité couvrent deux notions :

- les coûts résultant de la réalisation ou la fourniture d'un produit de mauvaise qualité (non conforme aux prescriptions ou attentes des clients) que l'on nomme Coût de Non Qualité (CNQ) ;
- et les coûts nécessaires à la production d'un produit de qualité (conforme aux prescriptions ou attentes des clients) ou Coût d'Obtention de la Qualité (COQ).

Les Coûts d'Obtention de la Qualité (COQ) couvrent d'une part les coûts des contrôles pour garantir la fourniture aux clients de produits conformes à leurs attentes, ou pour éviter des défauts de production, et, d'autre part, les coûts de prévention assurant la prise en compte de potentielles erreurs de production. Il s'avère que ces types de coûts sont directement liés à la fonction qualité qui par nature vise à garantir que le produit fourni est conforme aux attentes (fonction de détection), et aussi à assurer que les défaillances de production ne surviennent pas (fonction de prévention). Le tableau ci-dessous présente quelques exemples de coûts.

Coûts d'Obtention de la Qualité	
Coûts de contrôle	Coûts de prévention
<ul style="list-style-type: none"> • un équipement de contrôle des produits en cours de production, • les charges salariales des fonctions de contrôle qualité, • les charges de vérification et d'étalonnage des équipements de mesure et de contrôle, • les pertes de produits en cas de contrôle destructif, • le temps perdu à attendre la libération d'un produit suite à un contrôle de conformité, • coût de réception des matières premières, • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • une formation pour l'usage et le réglage d'un équipement de production, • une analyse de risque (AMDEC) sur un produit ou un processus de production, • la mise en place d'un système de management de la qualité, • la sensibilisation des collaborateurs aux attentes des clients, • les frais de maintenance des équipements de production, • les frais de certification ou de qualification d'un produit, • ...

Les Coûts de Non Qualité (CNQ) peuvent se classer selon l'origine de leur détection et l'impact de la non-conformité : interne ou externe. Le tableau ci-dessous présente quelques exemples de coûts.

Coûts résultant de la Non Qualité	
Coûts du dysfonctionnement en interne	Coûts du dysfonctionnement en externe
<ul style="list-style-type: none"> • Pièces rebutées, • Frais de réparation, • Consommation de matières premières excessives due à un mauvais réglage, • Les coûts d'ajustement d'un prototype avant lancement de la production, • Péremption de produits finis ou semi-finis, • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Indemnités versées au client pour retard, • Frais de réparation ou de remplacement d'un produit non conforme, • Frais de contentieux, • Perte d'un contrat, • ...

Les coûts liés aux activités de développement et de conception peuvent être pour partie ventilés selon les différentes catégories. Par exemple, les coûts visant à vérifier l'alignement du produit avec les attentes clients peuvent être identifiés comme des coûts de détection, tandis que le déploiement de méthodologie de conception comme l'analyse de la valeur sera considérée comme un coût de prévention.

L'analyse des coûts de la qualité

L'analyse des coûts de la qualité n'est pas aisée à faire pour l'ensemble d'une entreprise. Il est plus facile d'engager ce type d'analyse sur un produit ou une famille de produits. Le point central de l'analyse est la collecte d'informations comptables permettant d'évaluer les différents types de coûts. Cette recherche est le point le plus complexe. Certaines données existent dans la comptabilité générale ou analytique, et d'autres devront être évaluées ou calculées sur base d'hypothèses. Ce qui conduit à accepter un certain degré d'incertitude sur les résultats présentés.

Il s'avère régulièrement que les coûts que l'on souhaite mettre en perspective sont cachés, à savoir non visibles au travers des outils existants au sein de l'entreprise (budget, comptabilité, rapports financiers,...).

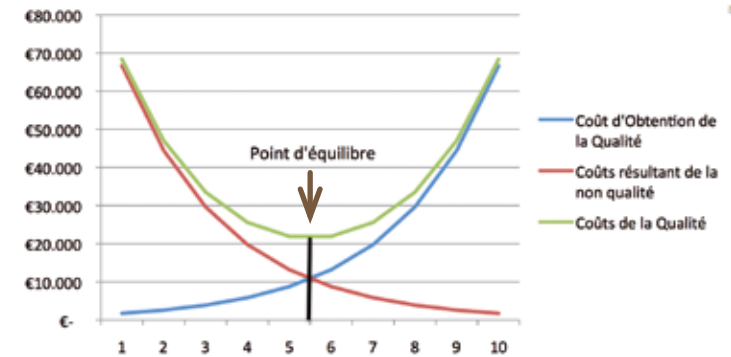


Figure 2: Analyse des coûts de la qualité

L'analyse comparée des coûts résultant de la non qualité et des coûts d'obtention de la qualité permet d'identifier un point d'équilibre pour lequel l'entreprise met en œuvre des moyens adéquats en matière de détection et de prévention, compte tenu de ses coûts actuels résultant de la non qualité. Au-delà de ce point, l'entreprise est dans une zone dite de « sur-qualité » pour laquelle elle met en œuvre des moyens surdimensionnés compte tenu de ses coûts actuels de non qualité.

Cependant cette analyse est à prendre avec circonspection du fait de l'évolution dans le temps de ces courbes. En effet, différents paramètres peuvent évoluer :

- Les attentes des clients changent et les coûts liés à leur insatisfaction (coûts de dysfonctionnement en externe) peuvent s'accroître,
- Les coûts de détection se réduisent du fait de gain de productivité ou d'ajustement des contrôles selon les niveaux de risques.

CONCLUSION

L'analyse des coûts de la qualité est une démarche pertinente à engager pour mesurer la partie d'un chiffre d'affaires perdue du fait d'une mauvaise qualité et sensibiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Elle permet aussi d'appuyer des prises de décision quant à l'engagement ou l'arrêt de contrôles, ou pour l'engagement de moyens importants en matière de prévention de la non qualité. Un résultat annexe de ce type d'approche est l'identification d'indicateurs de pilotage pertinents.

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



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

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



Faites la différence et comparez!
Plus d'infos chez votre agent ou courtier AXA

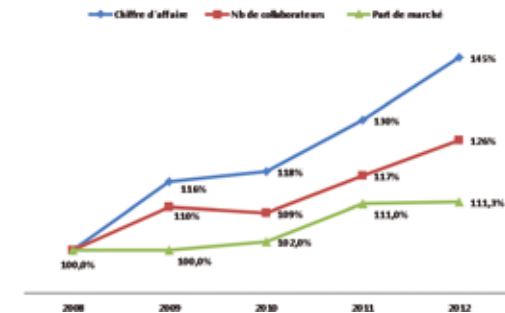
www.axa.lu

d'Assurance / **nei erfannen** 

LA QUALITÉ, QUELS RETOURS ? LE TÉMOIGNAGE DE **DOHEEM VERSUERGT A.S.B.L.** - LAURÉAT DU PLQ 2012

1. APRÈS LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME QUALITÉ, QUEL EST LE DÉLAI POUR MESURER LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT ?

Le retour est immédiat : quoique pas toujours objectivement mesurable au départ ! Le fait de rentrer dans une démarche d'amélioration continue va engendrer un questionnement du fonctionnement de l'institution et ce, à tous les niveaux. Cette introspection, suivie d'actions d'améliorations concrètes à court, moyen et long termes, validée avec les acteurs concernés, va provoquer un changement. Accompagner ce changement, par une mesure qui confirme ou non les actions définies, provoque de nouveau un questionnement suivi de nouvelles actions. Ainsi tourne la roue de l'amélioration continue. Le retour sur investissement est donc immédiat pour les concernés. A moyen terme, l'engrenage des différentes améliorations, si pertinentes, se montrera dans l'amélioration des chiffres clés choisis: chiffre d'affaires, collaborateurs, parts de marché, satisfaction clients, etc.



Doheem versuergt a.s.b.l. créée en 2002 a entamé un système qualité en 2006. La mesure régulière (tri-, semi- ou annuelle) des chiffres clés démontre le retour sur investissement des stratégies choisies ainsi que des améliorations mises en place et donc de la démarche qualité.

En tant qu'association sans but lucratif, financée par l'argent public et soumise aux principes de la Croix-Rouge, il est de notre devoir d'utiliser les ressources à disposition de la manière la plus efficace et cela pour le bien de nos bénéficiaires.

2. QUELS SONT LES MOYENS CONCRETS DONT DISPOSE VOTRE ENTREPRISE POUR MESURER LES COÛTS ?

Une entreprise peut mesurer ses coûts par le biais des données contenues dans la comptabilité à condition qu'une comptabilité analytique rigoureuse soit tenue. Toutefois, ne mesurer que les coûts est insuffisant ! Il convient de les analyser et de les mettre en relation avec les objectifs fixés et la performance atteinte.

Il est intéressant de ne pas se limiter à la mesure des coûts, mais d'analyser plutôt les facteurs qui les créent. Dans notre entreprise, les frais de personnel représentent environ 75% du total. Il est donc primordial d'analyser la relation des moyens en ressources humaines investis (la dotation de personnel) par rapport à l'activité réalisée.

Par ce biais ne sont mesurés que les coûts financiers. Les coûts cachés ou d'opportunité ne sont toutefois pas à négliger dans l'analyse globale d'une entreprise.

3. COMMENT BIEN CHOISIR LES INDICATEURS, ASSURER LA PÉRENNITÉ DE CEUX-CI ET LEUR COHÉRENCE À LONG TERME ?

Des indicateurs permettent d'évaluer et de procéder au suivi de la performance d'une activité. Ils doivent donc être faciles à obtenir, révélateurs et pertinents afin de donner des indications de la situation réelle pour que l'on puisse la comparer à des situations antérieures et éventuellement à des situations projetées dans l'avenir, à savoir les budgets prévisionnels. Pour assurer la pérennité et une cohérence à long terme, ils doivent aussi être durables, à savoir comparables dans le temps. Par exemple pour comparer l'activité de notre entreprise sur plusieurs années, nous comparons le nombre de minutes prestées par type d'activité et non le nombre de clients, qui ne sera pas aussi parlant pour une analyse dans le temps.

4. COMMENT ASSURER LA PÉRENNITÉ DES EMPLOIS ?

D'une part, la mesure de la charge de travail devient primordiale pour réagir rapidement aux fluctuations de notre production. Les nouvelles technologies de communication nous permettent de mesurer notre activité facilement et quotidiennement. Les besoins sont analysés mensuellement afin d'y répondre de la manière la plus efficiente tout en assurant la pérennité des emplois.

D'autre part, dans le cadre du réseau HELP, nous soutenons activement la création d'emploi, la création de nouveaux métiers du soin et la réinsertion dans le monde du travail de

personnes sans emploi. Aussi en collaborant avec des entreprises ou avec des associations socialement engagées, nous arrivons à maintenir et même à créer de l'emploi tout en proposant de nouveaux services qui permettent d'offrir aux bénéficiaires du réseau HELP des prestations qui dépassent le cadre de l'assurance dépendance ou maladie.

5. DOHEEM VERSUERGT A RÉCEMMENT FAIT L'ACQUISITION DE VOITURES « HYBRIDES ». QUELLES ÉTAIENT LES ATTENTES PAR RAPPORT À CET ACHAT ET QUEL EN EST LE RÉSULTAT ?

Le parc automobile est constitué de 660 voitures et réalise quelque 13.000.000 km par an. Il est évident que celui-ci engendre des frais conséquents et a un impact important sur l'environnement. Une réduction des dépenses et des émissions de CO₂ ont été réalisées en optimisant les déplacements, en formant les collaborateurs à un style de conduite plus économique et en renouvelant tout notre parc automobile par des voitures à faible taux d'émission de CO₂. Dernièrement l'acquisition de 130 voitures hybrides affiche notre volonté d'être une institution responsable. In fine, les dépenses croissantes liées à l'augmentation du prix du carburant ont été freinées mais pas annulées. Par contre, le taux d'émission de CO₂ de la totalité de la flotte a diminué considérablement et atteint désormais un taux moyen de 98g de CO₂ par kilomètre. Nous visons un taux de 90g dans un futur proche.

Le service des Aides et Soins de la Croix-Rouge luxembourgeoise en quelques chiffres :

- 950 collaborateurs
- 19 antennes
- 4 centres de jour
- 1 club senior
- 1 logement encadré
- 1 service « Activités et Loisirs »
- 3 centres de prélèvement
- 1 service d'interprétariat interculturel
- 5 infirmiers relais présents dans les hôpitaux pour coordonner le retour à domicile
- 1 équipe interdisciplinaire constituée de 3 psychologues, 22 kinésithérapeutes, 9 ergothérapeutes et 4 infirmières spécialisées en soins palliatifs

L'impact sur nos collaborateurs et clients s'en ressent également. Ils sont fiers de rouler dans des véhicules Help, à la pointe du progrès, bien entretenus et offrant tout le confort.



Doheem versuergt asbl

Service des Aides et Soins de la Croix-Rouge luxembourgeoise
11, place Dargent
L-1413 Luxembourg
Tel: 2755-3000
www.croix-rouge.lu
www.help.lu

LA QUALITÉ, QUELS RETOURS ? LE TÉMOIGNAGE DE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE SECURITIES SERVICES - LAURÉAT DU PLQ 2012

1. APRÈS LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME QUALITÉ, QUEL EST LE DÉLAI POUR MESURER LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT ?

Dans le cadre d'une grande entreprise comme la nôtre, nous avons pu mesurer l'efficacité de notre démarche qualité environ deux ans après sa mise en place. Pour SGSS au Luxembourg, le process a été lancé courant 2008 avec le recrutement d'un responsable Qualité. Une gouvernance spécifique a été constituée et une politique qualité a été définie avec un plan d'actions et des objectifs SMART. L'ensemble de nos processus a été modélisé et des indicateurs de performance ont été élaborés. Une sensibilisation auprès de nos collaborateurs a également été réalisée pour l'intégrer au quotidien avant qu'elle ne porte ses fruits et que l'amélioration de notre efficacité globale puisse réellement être mesurée.

2. QUELS SONT LES MOYENS CONCRETS DONT DISPOSE VOTRE ENTREPRISE POUR MESURER LES COÛTS ?

Nous réalisons traditionnellement la mesure de l'efficacité d'une démarche qualité selon trois grands critères : le coût, la qualité et le délai. Dans notre secteur d'activité, la composante risque est également essentielle au regard des clients, du marché et de la réglementation. Ainsi, nous avons élaboré des tableaux de bord, globaux et pour chacune de nos prestations, afin de suivre en continu ces quatre indicateurs et pouvoir à tout moment intervenir le cas échéant et adapter nos façons de procéder si nécessaire. Ces indicateurs nous permettent de mesurer le ROI de notre démarche qualité.

3. COMMENT BIEN CHOISIR LES INDICATEURS, ASSURER LA PÉRENNITÉ DE CEUX-CI ET LEUR COHÉRENCE À LONG TERME ?

Il est important de ne pas démultiplier les indicateurs et de bien les sélectionner. Il s'agit de choisir des indicateurs pragmatiques qui couvrent à minima les processus clés et straté-

giques et offrent un levier d'action au cas où la performance n'atteindrait pas l'objectif fixé. Certains indicateurs doivent être revus de manière continue afin d'en maintenir la cohérence et permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques.

4. COMMENT ASSURER LA PÉRENNITÉ DES EMPLOIS ?

Les gains de productivité réalisés dans le cadre de notre démarche d'amélioration continue nous permettent de dégager le temps nécessaire pour accueillir de nouveaux clients. C'est un cercle vertueux. La qualité est un gage de confiance vis-à-vis de nos clients qui sert aussi nos intérêts commerciaux.

5. POURQUOI SOCIÉTÉ GÉNÉRALE SECURITIES SERVICES EN EST-ELLE VENUE À IMPLÉMENTER LE LEAN SIX SIGMA AINSI QUE LE VISUAL MANAGEMENT AU SEIN DE SES SERVICES ET QUELLE EST LA VALEUR AJOUTÉE ?

Parce que nous traitons pour nos clients plusieurs dizaines de milliers d'opérations par jour, la démarche qualité est au cœur de notre dispositif. Dans un souci d'amélioration globale de nos services et d'efficacité de nos processus, nous avons mis en place la méthodologie Lean Six Sigma. En complément, SGSS a développé une démarche de management visuel afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle au quotidien. Au-delà des gains qualitatifs et financiers, cette dynamique d'amélioration continue a permis d'impliquer fortement les collaborateurs dans le développement de notre activité et de renforcer l'esprit d'équipe, une valeur forte au sein du groupe Société Générale.



Société Générale Securities Services

11, Avenue Emile Reuter

L-2420 Luxembourg

Tel : 352 47 93 11 5520

www.sg-securities-services.com

Muller & Wegener
www.mullerwegener.lu



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

Papeterie - Emballage Matériel de bureau Fourniture informatique Hygiène & Restauration

Pour vos commandes :

Tél.: 48 49 49-999

Fax: 48 49 49 200

E mail : vente@mullerwegener.lu



Membre de
VALORLUX

Lauréat du Prix Luxembourgeois de la Qualité 2012

LA QUALITÉ, QUELS RETOURS ? LE TÉMOIGNAGE DE MULLER & WEGENER S.À.R.L. - LAURÉAT DU PLQ 2012

1. APRÈS LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME QUALITÉ, QUEL EST LE DÉLAI POUR MESURER LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT ?

Une année minimum, car une période de référence doit s'être écoulée pour pouvoir statuer. Le Plan Directeur permettra de définir les indicateurs à suivre pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Le SMQ doit vivre, prendre forme, répondre aux attentes du management pour être vraiment efficace.

2. QUELS SONT LES MOYENS CONCRETS DONT DISPOSE VOTRE ENTREPRISE POUR MESURER LES COÛTS ?

Il faut :

- Identifier les coûts importants à mesurer :
 - main d'œuvre
 - consommables (eau, gaz, électricité, loyer, transports, etc...)
 - machines et outils
 - frais de gestion (entretiens des bâtiments, des machines, du parc automobile, frais de bureau, assurances, etc...)
 - publicité
- Etablir un budget, définir un chiffre d'affaires à atteindre, ainsi que la marge à dégager
 - Suivre mensuellement l'évolution
 - Comparer les frais avec le budget fixé en début d'année
 - Analyser ces résultats avec les données de l'année -1

Dans le tableau des indicateurs, le management consulte mensuellement ces résultats et il réagit aussitôt en mettant des actions en place si ces chiffres sont éloignés des objectifs à atteindre.

3. COMMENT BIEN CHOISIR LES INDICATEURS, ASSURER LA PÉRENNITÉ DE CEUX-CI ET LEUR COHÉRENCE À LONG TERME ?

- identifier des indicateurs qui seront utiles au bon fonctionnement de l'entreprise
- limiter le nombre des indicateurs
- s'assurer que ces indicateurs sont mesurables et vérifiables

Si les indicateurs donnent les tendances tout au long de l'année et permettent d'améliorer certains résultats, il sera décidé en Revue de Direction de les conserver.

Par contre, si ces indicateurs sont trop complexes à mesurer ou n'apportent aucun bénéfice à l'entreprise, il est souhaitable de les supprimer ou de les remplacer.

4. COMMENT ASSURER LA PÉRENNITÉ DES EMPLOIS ?

- former les salariés
- impliquer le personnel dans la gouvernance de l'entreprise
- écouter et communiquer
- valoriser le travail des salariés
- assurer la sécurité et la santé du personnel
- transmettre le savoir-faire

5. CHEZ MW, COMMENT ARRIVEZ-VOUS À DE BONS RÉSULTATS AU SEIN DU PERSONNEL ?

La communication est un point fort au sein de notre entreprise, ce qui nous permet de réagir très vite et de répondre aux attentes et aux demandes de nos salariés.

Nous sommes à l'écoute de leurs besoins en formation.

Nous organisons des réunions mensuelles avec nos salariés et nous les encourageons à prendre des initiatives, à donner des idées d'amélioration.

La sécurité et la santé au travail sont une priorité chez Muller & Wegener ; des formations et des mises à jour sont organisées régulièrement.

Chaque année nous organisons une fête du personnel et, à cette occasion, nous récompensons nos fidèles collaborateurs.

Chaque mois nous informons les salariés des résultats de l'entreprise, car ils sont récompensés si les objectifs sont atteints.

Nous participons à des manifestations caritatives, nous avons une équipe de football, de bowling, des cyclistes et des joggeurs.

Chaque collaborateur est important dans la vie de notre entreprise, leur avis compte, et nous mettons un point d'honneur à le leur rappeler aussi souvent que possible.

Le bien être du personnel est très important pour la Direction ; un salarié heureux de retrouver son lieu de travail et ses collègues produira un travail de qualité, d'où une diminution de l'absentéisme.

Il est important d'être à leur écoute, car leur implication est l'élément clé de notre réussite. Ensemble nous améliorons la satisfaction de nos clients, nous affinons notre productivité et nous respectons l'environnement.



Muller & Wegener
www.mullerwegener.lu

Muller & Wegener S.à.r.L.
69, rue de Bouillon
B.P. 2232
L-1248 Luxembourg
Tel. (+352) 48 49 49 -1
<http://www.mullerwegener.lu>



RETHINK INNOVATION THINK TUDOR

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

MANUFACTURING INDUSTRY

CONSTRUCTION

ECOTECHNOLOGY

MOBILITY

TRANSPORT & LOGISTICS

HEALTH

PUBLIC SERVICES

INNOFINANCE

HUMAN CAPITAL

tudor
PUBLIC RESEARCH CENTRE HENRI TUDOR

Innovating together

For further information: www.tudor.lu/innovation-programmes

3

DÉMARCHES ET OUTILS

L'eco-conception - Un levier d'innovation et de compétitivité

Inspirez-vous d'ITIL® pour gérer vos activités IT !

Lancement du Modèle d'Excellence 2013 de l'EFQM
Une évolution et non une révolution

SuperDrecksKëscht®



Aktiounen vum Ministär
fir nohaltig Entwecklung
an Infrastrukturen
mat de Gemengen,
der Chambre des Métiers
an der Chambre de Commerce

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

4000 entreprises participantes dont
2200 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



CHAMBRE DE
COMMERCE
LUXEMBOURG

L'ECO-CONCEPTION - UN LEVIER D'INNOVATION ET DE COMPETITIVITE

Mélanie Guiton, R&D Engineer
Dr.-Ing. Enrico Benetto, R&D Manager
CRP Henri Tudor

INTRODUCTION

L'éco-conception est une démarche structurée pour la prise en compte des critères environnementaux lors de la conception de nouveaux produits, procédés ou services ; ou lors de leur re-conception.

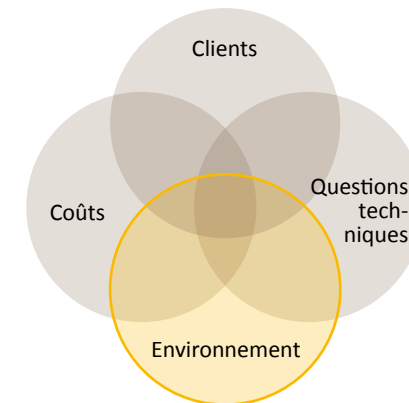


Figure 1 : Les quatre grands critères de l'éco-conception

Cette approche vise à réduire les impacts environnementaux le long du cycle de vie du produit tout en préservant (ou en améliorant) sa fonctionnalité et sa qualité. C'est une démarche d'amélioration environnementale continue, assurant ainsi l'image de pérennité de l'entreprise.

La valeur ajoutée pour l'entreprise est multiple. L'éco-conception est source d'innovation. Penser aux impacts environnementaux d'un produit dès sa conception permet d'ouvrir un nouvel angle de vue et ainsi d'identifier de nouvelles idées et opportunités de marketing, ou de nouvelles solutions et concepts environnementaux.

Elle permet de mieux se positionner sur un marché et/ou en conquérir de nouveaux, grâce à une différenciation forte du produit par rapport à ses concurrents. L'information environnementale fournit une base pour la communication vers l'extérieur et le marketing à travers, par exemple, les écolabels ou les déclarations environnementales de produit.

L'éco-conception permet également d'appréhender les exigences normatives, et dans certains cas de dépasser les objectifs initiaux. En effet, un marché propice à la commercialisation de produits éco-conçus est fortement promu par la Commission européenne, à travers une série d'instruments politiques et de directives (par exemple la Politique Intégrée des Produits, la Directive sur les produits consommateurs d'énergie). D'autres politiques, telles que REACH, concernent un grand nombre de secteurs industriels et vont probablement impliquer des changements importants des secteurs productifs. L'approche s'inscrit également dans la lignée des initiatives nationales luxembourgeoises pour le développement des éco-technologies.

Enfin, c'est une opportunité pour améliorer la sensibilisation et l'information des consommateurs, ainsi que la communication interne à l'entreprise.

Une étude de l'ADEME¹ sur le retour économique de l'adoption de l'éco-conception par les PME, a montré que l'approche constitue un levier de croissance grâce à une plus forte créativité et une meilleure anticipation des besoins de leurs clients. Dans 90% des cas considérés, l'éco-conception a contribué à augmenter ou à maintenir les profits de l'entreprise.

Néanmoins, sa mise en place nécessite des compétences spécifiques, du temps, et des investissements techniques. Les entreprises, et en particulier les PME, ont souvent besoin de support de la part d'experts afin de pouvoir intégrer de telles approches. Elles ont également besoin d'outils et de guides de bonnes pratiques.

INTEGRER UNE DEMARCHE D'ECO-CONCEPTION

L'éco-conception est une approche normée (ISO 14062 et ISO 14006) qui peut être mise en place de manière pérenne en suivant des étapes clés.



Figure 2 : Les étapes d'une démarche d'éco-conception

[1] ADEME. 2008. L'éco-conception, quels retours économiques?

SPÉCIFIER

La première étape de tous processus de conception d'un produit consiste à définir précisément à quelle(s) fonction(s) il sera destiné, sur base desquelles le niveau de performance que le produit devra atteindre est fixé et quantifié.

Cette première étape permet de débiter la rédaction du cahier des charges, apportant une première description détaillée de la composition du produit, des procédés de fabrication. C'est à partir de cette étape que l'approche d'éco-conception se différencie de l'étape de conception classique. Comme expliqué en introduction, l'éco-conception vise à réduire les impacts environnementaux le long du cycle de vie du produit tout en préservant ou en améliorant sa fonctionnalité et sa qualité. Les aspects environnementaux deviennent un critère de conception, au même titre que les autres critères techniques et économiques.

Ainsi, à partir du cahier des charges, on commence à identifier les principaux impacts environnementaux associés au produit.

Différents outils et approches permettent de réaliser cette première évaluation environnementale, de manière qualitative ou quantitative. L'adoption de la vision cycle de vie est recommandée, (voir la section ci-dessous dédiée à l'Analyse du Cycle de Vie - ACV).

RÉAGIR

Les résultats de la première évaluation des performances environnementales du produit permettent d'identifier des opportunités d'amélioration des postes les plus impactants à partir desquelles on élabore un plan d'éco-conception.

L'entreprise va alors rechercher des solutions techniques alternatives réalisables répondant aux opportunités d'amélioration identifiées pour le profil environnemental ; par exemple l'optimisation des consommations de matières premières et d'énergie, la réduction du poids du produit, l'origine des matières premières, la recyclabilité, etc.

VALIDER

Pour poursuivre la démarche, l'entreprise doit valider les performances environnementales des différentes alternatives envisagées, afin de vérifier qu'elles respectent les objectifs fixés par le plan d'éco-conception.

Cela se fait à travers une analyse un peu plus détaillée, basée sur la même approche que la première évaluation (voir la section « Spécifier » ci-dessus).

PRODUIRE

Selon sa stratégie, l'entreprise sélectionnera la meilleure alternative à partir de l'analyse des coûts associés à l'ensemble de la démarche et de l'estimation des bénéfices futurs. La conception détaillée du produit sera alors lancée et sera soumise à une analyse complète et détaillée pour confirmer que le produit répond parfaitement aux objectifs d'amélioration du profil environnemental. Sa production pourra alors être industrialisée.

Cette même approche sera adoptée à chaque nouvelle étape d'amélioration du produit, rendant ainsi la démarche d'éco-conception pérenne dans l'entreprise.

L'ANALYSE DU CYCLE DE VIE, SUPPORT À L'ECO-CONCEPTION

L'approche la plus complète pour l'évaluation des performances environnementales d'un produit se base sur l'adoption d'une vision globale, la vision du cycle de vie.

La fonctionnalité du produit est au centre du cycle de vie, les impacts environnementaux vont être estimés pour chaque étape du cycle, par rapport à la fonction rendue par le produit étudié. Les cinq étapes principales du cycle de vie sont : le choix des matières premières et leur transformation en produit fini (Manufacturing) ; le packaging ; la distribution du produit fini ; l'utilisation du produit fini ; sa fin de vie.



Figure 3 : Les cinq étapes du cycle de vie

L'approche cycle de vie repose sur les principes de l'Analyse du Cycle de Vie (ACV), une méthode scientifique et régie par les normes ISO 14040-44. Elle permet d'évaluer les impacts environnementaux potentiels engendrés par les consommations de ressources matérielles et énergétiques, et les émissions polluantes de chaque phase du cycle de vie du produit (procédé ou service). En plus d'être basée sur la vision du cycle de vie, cette méthode est donc multicritère, c'est-à-dire qu'un ensemble de catégories d'impacts est systématiquement évalué, évitant ainsi la réduction d'un impact au détriment d'un autre.

L'analyse du produit au cours de ces cinq étapes permet de s'assurer que l'ensemble des procédés, les consommations de ressources et d'énergie associées sont prises en compte pour évaluer les impacts, qu'elles soient situées très en amont, par exemple lors de l'extraction des matières premières ; ou très en aval de l'utilisation du produit, lors de son incinération ou de sa mise en décharge par exemple.

L'ACV permet ainsi d'éviter le « déplacement de pollution », à savoir que la réduction des impacts liés à une phase spécifique du cycle de vie n'engendre pas l'augmentation des impacts issus d'une phase amont ou aval. Par exemple, en augmentant la recyclabilité de mon produit, ne vais-je pas le rendre plus lourd et donc augmenter les impacts associés à son transport ?

Adopter cette vision dès les premières étapes du processus de conception permet d'agir plus facilement sur les spécificités du produit afin de réduire ses impacts sur l'environnement et sur l'ensemble de son cycle de vie. L'évaluation réalisée aux étapes « spécifier » et « valider », peut se baser sur une approche ACV simplifiée, ou screening. Néanmoins, une fois la conception détaillée du produit réalisée, une étude ACV complète est recommandée.

ACCOMPAGNER L'INITIATIVE DES ENTREPRISES

Entre 2010 et 2012, le CRP Henri Tudor, en partenariat avec le Luxembourg EcoInnovation Cluster animé par Luxinnovation, a proposé aux entreprises luxembourgeoises un support à la première étape de la démarche d'éco-conception. Ainsi dans le cadre du projet « Eco-conception : Passez à l'acte ! », co-financé par le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER), cinq entreprises luxembourgeoises, s'étant portées volontaires, ont pu bénéficier du support technique du CRP Henri Tudor pour la première étape de l'éco-conception, c'est-à-dire l'identification, à partir d'une évaluation environnementale simplifiée, des pistes d'amélioration de leurs produits.

Le travail avec les entreprises a permis au CRP Henri Tudor d'identifier les besoins spécifiques des entreprises, ainsi que les connaissances devant leur être transférées pour leur permettre d'établir un plan d'éco-conception. Sur cette base, le CRP Henri Tudor a développé ECOPACT, un logiciel de sensibilisation guidant l'utilisateur dans une approche simplifiée basée sur les principes de l'ACV.

A partir des données entrées dans le logiciel, ECOPACT calcule les performances environnementales du produit, restituées instantanément sous différentes formes adaptées au niveau de connaissances de l'utilisateur. L'outil permet un apprentissage intuitif par la pratique, avec un grand degré d'autonomie.

Le but d'ECOPACT est de faciliter l'accès aux premières étapes de la démarche à un maximum d'utilisateurs.



Figure 4 : L'interface ECOPACT

INSPIREZ-VOUS D'ITIL® POUR GÉRER VOS ACTIVITÉS IT !

Stéphane Cortina, R&D Engineer - CRP Henri Tudor

ITIL® (Information Technology Infrastructure Library, ou « Bibliothèque pour l'infrastructure des technologies de l'information ») est une collection de livres rassemblant les *bonnes pratiques*¹ en termes de gestion des services IT.

ITIL® est un référentiel très large qui permet d'améliorer la qualité des services IT, c'est-à-dire des services basés sur l'usage de technologies de l'information et soutenant les processus métier d'un ou de plusieurs clients. Pour cela, ITIL® détaille les activités types qu'une entreprise est susceptible de mettre en place dans le cadre des services IT qu'elle met à disposition de ses utilisateurs internes, ou qu'elle propose à des clients externes. Ces activités sont structurées en processus, de sorte qu'il est relativement facile de les évaluer, de les comparer pour les améliorer. Les bénéfices pour l'entreprise sont une meilleure structuration, une meilleure traçabilité de l'ensemble des activités IT d'une organisation et une optimisation continue des processus et des services IT, de manière à améliorer le niveau de service fourni au client tout en optimisant la création de valeur pour l'organisation.

HISTORIQUE

ITIL® a été créé par l'administration britannique (Office Government of Commerce) à la fin des années 1980 afin d'assurer une utilisation efficace et optimale des ressources informatiques au sein du gouvernement britannique tout en améliorant le niveau de service fourni aux utilisateurs. Cette première version d'ITIL® a été élaborée puis étoffée en collaboration avec des experts, des praticiens, des consultants et des formateurs jusqu'à devenir un ensemble de 40 livres, portant chacun sur un domaine spécifique de la gestion des services IT.

En Europe, ITIL® fut rapidement adopté par les grandes entreprises et les agences gouvernementales dès le début des années 90 et est maintenant considéré comme standard de fait. Son succès est certainement dû au fait qu'ITIL® est un *guide de bonnes pratiques* que les auteurs eux-mêmes recommandent d'adapter au contexte de l'organisation cible, et non une norme ou un référentiel à appliquer à la lettre.

[1] Une définition simple des bonnes pratiques est : « Une façon de faire éprouvée reconnue par une industrie. » - Aidan Lawes, CEO de l'ITSMF International.

La communauté des utilisateurs d'ITIL® se structura et donna naissance à l'itSMF (IT Service Management Forum) qui fédère aujourd'hui plus de 70.000 individus et 5.000 sociétés autour des activités organisées par plus de 50 *chapitres* nationaux ou régionaux à travers le monde.

En 2001, la version 2 d'ITIL® fut publiée. Organisée autour de huit livres de base, cette version plus concise adopte un point de vue « modèle de processus » basé sur le contrôle et la gestion des opérations, souvent attribuée à W. Edwards Deming et son cycle PDCA (voir Figure 1).



Figure 1 - Le cycle PDCA

Cette deuxième version de la bibliothèque ITIL® devint, au fil des années, l'approche de gestion des services IT la plus répandue autour du globe. Les deux livres les plus populaires qui décrivent les dix processus généralement implémentés en priorité, sont :

- Fourniture de service (ou Service Delivery) décrivant les activités et processus à mettre en place pour que l'entreprise dispose des services lui permettant de répondre à ses besoins, de manière adéquate. Les domaines abordés sont les suivants :
 - La gestion des niveaux de service
 - La gestion financière des services IT
 - La gestion de la capacité
 - La gestion de la disponibilité
 - La gestion de la continuité des services IT

[2] Plan-Do-Check-Act

- Support aux services (ou Service Support) décrivant les activités et processus à mettre en place pour que les utilisateurs des services IT bénéficient effectivement de l'accès aux services IT appropriés, et au niveau de service convenu (notamment en cas d'incident ou de panne). Les domaines couverts sont les suivants :

- Le centre de services (Service Desk)
- La gestion des incidents
- La gestion des problèmes
- La gestion des changements
- La gestion des mises en production
- La gestion des configurations

En 2007, ITIL® version 3 fut publié. Cette nouvelle version du référentiel met l'accent sur la **maîtrise du cycle de vie** des services et, tout en développant un peu plus la notion de valeur du service.

La philosophie au cœur d'ITIL® est que l'IT est au service du métier et que toutes les activités et tous les investissements liés à l'IT doivent en tenir compte. Cela incite l'IT à adapter son infrastructure ou ses processus pour fournir le niveau de service dont le métier a besoin, mais permet également à l'IT de pousser une solution technologique s'il estime qu'elle peut être bénéfique pour le métier.

ITIL® version 3 décompose le cycle de vie des services en 5 phases, chacune correspondant à un des livres de base de cette version :

- Stratégie des services (Service Strategy)
- Conception des services (Service Design)
- Transition des services (Service Transition)
- Exploitation des services (Service Operation)
- Amélioration continue des services (Continual Service Improvement)

ITIL® version 3 a bénéficié d'une adoption encore plus large (voir Figure 2). Toutefois, la com-



plexité de certaines parties et la présence de certaines incohérences a amené le gouvernement britannique à mettre à jour les livres en 2011, sous l'appellation ITIL® 2011.



Figure 2 - Le nombre de certification « ITIL® Foundation »

Ainsi, ITIL® a bénéficié d'une mise à jour, afin de clarifier certains concepts (relatifs, entre autres, à la stratégie des services) et surtout afin de refléter l'évolution des bonnes pratiques dans ce domaine. Dans ITIL® 2011, si les principes et les concepts de base restent inchangés par rapport à la version précédente (cycle de vie des services, valeur des services, ...), les processus et les pratiques évoluent afin d'être toujours pertinents et utiles dans l'environnement de gestion des services IT actuel (en incluant par exemple des bonnes pratiques liées au Cloud Computing).

Contenu (d'ITIL® 2011)

ITIL® 2011 met l'accent sur la maîtrise du cycle de vie des services et reprend le découpage en 5 phases qui existait déjà dans la version 3 d'ITIL® (voir Figure 3). Chacune de ces phases décrit des processus à adapter et à mettre en œuvre pour une gestion efficace et efficiente des services IT.

Stratégie des services :

A l'origine et au centre du cycle de vie des services se trouve la stratégie des services, mettant en évidence la nécessité de structurer les activités IT autour d'une stratégie bien établie. Cette partie d'ITIL® fournit des conseils et des bonnes pratiques pour clarifier les besoins des clients ou utilisateurs, pour définir une offre de services pertinente et pour attribuer le bon niveau

de priorité aux investissements en matière de services IT. La stratégie des services repose principalement sur une approche orientée marché, et met l'accent sur l'identification des besoins des clients afin de définir des services qui produisent de la valeur pour ces clients. La stratégie des services aborde des sujets tels que le développement de business cases, les marchés potentiels, les composants de services, les types de fournisseur de services, etc... Plus généralement, la stratégie des services aide les organisations informatiques à pérenniser leurs activités, à se développer et à s'améliorer à long terme. Les processus décrits dans cette phase sont :

- **La gestion de la stratégie des services IT**, en charge de la définition et de la maintenance des perspectives, du positionnement, des plans et modèles d'une organisation en regard de ses services et de la gestion de ceux-ci.
- **La gestion du portefeuille des services**, qui s'assure que le fournisseur de services informatique a la bonne combinaison de services pour répondre aux attentes du métier, et cela avec un niveau approprié d'investissements.
- **La gestion financière des services IT**, en charge de la gestion des besoins pour le budget, la comptabilité et la facturation d'un fournisseur de services IT.
- **La gestion de la demande**, en charge de la compréhension, l'anticipation et l'influence sur la demande du client envers des services IT.
- **La gestion des relations business**, en charge de maintenir une relation positive avec le métier.

La stratégie des services permet donc d'aligner les stratégies métier et IT, de définir les objectifs et les politiques, d'allouer les ressources, et de préciser les contraintes.

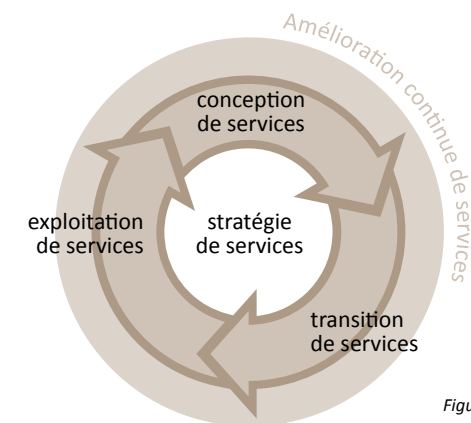


Figure 3 - Le cycle de vie des services

Conception des services :

Cette phase du cycle de vie des services se focalise sur les activités nécessaires à la conception des services, les pratiques de gouvernance, ainsi que les processus et les politiques nécessaires pour réaliser la stratégie et pour faciliter l'introduction des services dans leurs environnements de production. La conception des services inclut les processus suivants:

- **La coordination des conceptions**, en charge de la coordination de toutes les activités, processus et ressources de conception des services.
- **La gestion du catalogue des services**, en charge de fournir et de maintenir le catalogue des services et de s'assurer qu'il soit disponible pour ceux qui sont autorisés à y accéder.
- **La gestion des niveaux de service**, en charge de négocier les accords sur les niveaux de service à réaliser et de s'assurer qu'ils sont atteints. Elle doit s'assurer également que tous les processus de gestion des services IT, les accords sur les niveaux opérationnels et les contrats de sous-traitance sont adaptés aux cibles de niveau de service.
- **La gestion de la disponibilité** qui s'assure que les services IT rencontrent les besoins actuels et futurs du métier en matière de disponibilité, de manière rentable et au bon moment.
- **La gestion de la capacité**, qui s'assure que la capacité des services et de l'infrastructure informatique puisse répondre aux exigences convenues de capacité et de performance.
- **La gestion de la continuité des services IT**, en charge de la gestion des risques qui peuvent sérieusement affecter les services IT, et de la mise en œuvre des mécanismes permettant le redémarrage des activités après un sinistre ou en cas d'empêchement majeur de fonctionner.
- **La gestion de la sécurité de l'information**, en charge d'assurer que la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des composants, informations, données et services IT d'une organisation correspondent aux besoins convenus du métier.
- **La gestion des fournisseurs**, en charge d'assurer que tous les contrats avec les fournisseurs sont alignés avec les besoins du métier et que tous les fournisseurs remplissent leurs engagements contractuels.

En résumé, la conception des services permet de concevoir les architectures, les processus informatiques, et les outils internes de gestion pour répondre efficacement à la demande en nouveaux services et pour fournir les niveaux de services convenus.

Transition des services :

Cette phase du cycle de vie des services garantit que les nouveaux services ainsi que les modifications ou les retraits de services existants répondent aux attentes du métier et ne perturbent pas les services et activités déjà existants. La transition des services comprend les processus suivants:

- **La planification et support aux transitions**, en charge de planifier tous les processus de transition des services et de coordonner les ressources qui leur sont nécessaires.
- **La gestion des changements**, en charge de contrôler le cycle de vie de tous les changements, facilitant la réalisation de changements bénéfiques avec un minimum d'interruption des services IT.
- **La gestion des composants et des configurations de service**, en charge de s'assurer que les composants nécessaires à la prestation des services sont bien contrôlés et que de l'information exacte et fiable sur ces composants de services est disponible quand et où elle est nécessaire.
- **La gestion des déploiements et des mises en production**, en charge de la planification, de la programmation et du contrôle de la construction, du test et du déploiement de mises en production ainsi que de la livraison de nouvelles fonctionnalités requises par le métier tout en protégeant l'intégrité des services existants.
- **La validation et tests de service, en charge de la validation et du test des services IT**, qu'ils soient nouveaux ou changés.
- **L'évaluation des changements**, en charge d'une évaluation formelle des services nouveaux ou modifiés pour s'assurer que les risques ont été gérés et pour aider à déterminer s'il faut autoriser ou non le changement.
- **La gestion des connaissances**, en charge de partager les perspectives, les idées, les expériences et les informations et de s'assurer qu'elles sont disponibles au bon endroit et au bon moment.

La transition des services permet ainsi d'élaborer et de gérer les plans de transition, les risques et les critères d'acceptation. Elle permet aussi de tester et valider les solutions, de les déployer, et enfin, d'assurer que les connaissances circulent efficacement entre les différentes équipes impliquées dans la gestion des services (depuis la conception jusqu'à l'exploitation des services).

Exploitation des services :

Cette phase du cycle de vie des services coordonne et réalise les activités et les processus nécessaires pour fournir les services aux utilisateurs et aux clients, aux niveaux de service convenus. L'exploitation des services gère également la technologie qui est utilisée pour fournir et soutenir les services. L'exploitation des services comprend les processus suivants :

- **La gestion des événements**, en charge de la détection et de la gestion des événements de type « erreur », « alerte » et « information » tout au long de leur cycle de vie.
- **La gestion des incidents**, qui s'assure que l'exploitation normale des services soit rétablie le plus rapidement possible et que l'impact sur le métier soit réduit au minimum.
- **L'exécution des requêtes**, en charge de la gestion du cycle de vie de toutes les requêtes de services.
- **La gestion des problèmes**, qui empêche, de manière proactive, que des incidents ne se reproduisent et minimise l'impact des incidents qui ne pourraient pas être évités.
- **La gestion des accès**, qui s'assure que seuls les utilisateurs autorisés peuvent accéder aux services IT, aux données ou aux autres composants de services.

L'exploitation des services permet d'appliquer les plans opérationnels, les procédures et les modes opératoires au quotidien pour fournir la qualité de service convenue, surveiller les services et générer des rapports d'exploitation des services.

Amélioration continue des services :

Cette phase du cycle de vie des services garantit que les services IT fournis sont et restent alignés sur les besoins changeant du métier, en identifiant et en mettant en place des améliorations qui soutiennent les processus métier. Les performances des services IT sont continuellement mesurées et des améliorations sont apportées aux processus, aux services et à l'infrastructure informatiques afin d'accroître leur efficacité, leur efficacité et leur rentabilité. L'amélioration continue des services décrit un processus d'amélioration en sept étapes (voir Figure 4) en charge de définir et de gérer les étapes nécessaires pour identifier, définir, collecter, traiter, analyser, présenter et mettre en œuvre des améliorations.

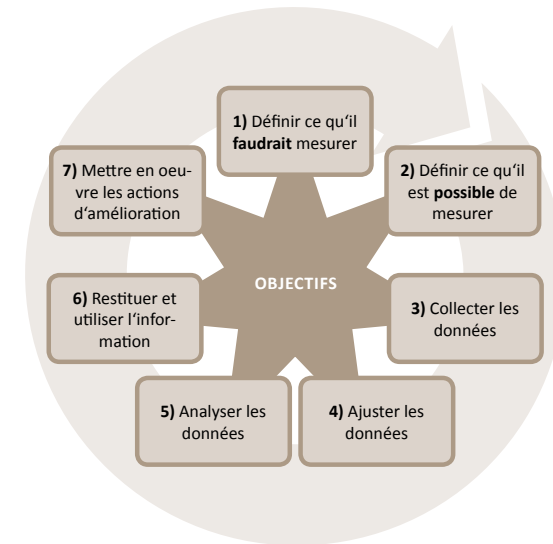


Figure 4 - Le processus d'amélioration

L'amélioration continue des services permet, d'analyser le fonctionnement de ce qui a été mis en place (solutions, processus, organisation, etc.) ainsi que de définir, de lancer et de piloter les plans d'amélioration.

MISE EN ŒUVRE D'ITIL®

ITIL® n'est pas une solution 'clefs en main' permettant à toute organisation de gérer efficacement ses services IT. ITIL® préconise plutôt d'adapter puis d'adopter certaines des bonnes pratiques qu'il décrit, en fonction du contexte et des besoins spécifiques de chaque organisation. De ce fait, la mise en œuvre des bonnes pratiques ITIL® est une tâche qui peut s'avérer longue et ardue. Lors de tels projets de mise en œuvre, comment évaluer l'existant ? Comment savoir si telle nouvelle pratique a bien été adoptée par l'ensemble des collaborateurs ? Comment être certain que tel nouveau processus atteint bien ses objectifs ? Comment mesurer les effets du déploiement d'un plan d'amélioration ? Bien qu'ITIL® décrive un ensemble de bonnes pratiques et de processus, il ne fournit pas de moyen efficace d'en mesurer le niveau d'implémentation. Or, comme dit l'adage, « on ne peut maîtriser que ce que l'on peut mesurer ». Bien que différents acteurs du marché proposent des outils ou des



méthodes pour mesurer le niveau d'implémentation des processus ITIL®, ceux-ci sont bien souvent propriétaires et ne couvrent que partiellement l'ensemble des bonnes pratiques ITIL®. Le framework TIPA (Tudor's IT Process Assessment) se veut différent. Il combine une méthode standard d'évaluation de processus (décrite dans la norme ISO/IEC 15504) avec les bonnes pratiques

de gestion de services IT décrites dans ITIL®. Une évaluation TIPA permet ainsi de déterminer de manière efficace, objective et surtout répétable, le niveau de maturité atteint par chacun des processus ITIL®. Il devient alors possible pour une entreprise désirent implémenter certains des processus d'ITIL® de savoir clairement où elle en est, tout au long de cette mise en œuvre. De plus, TIPA permet de préparer la mise en place ou l'amélioration des processus ITIL® grâce à l'identification des forces et faiblesses de chaque processus évalué. Cela en fait un outil efficace autant pour supporter un projet de mise en œuvre de processus ITIL® que pour supporter l'amélioration continue des services.

CONCLUSION

Depuis plus de 30 ans, ITIL® a constamment fait évoluer ses pratiques et ses processus, de manière à refléter les évolutions techniques, technologiques et méthodologiques. Ce faisant, ITIL® a réussi à s'imposer comme la référence « de facto » en gestion des services IT. Il a notamment servi de base à la création de la norme en la matière, ISO/IEC 20000, qui permet de démontrer, via une certification, l'aptitude d'un fournisseur à délivrer, de manière efficace et efficiente, des services IT de qualité. Cependant, l'obtention d'une telle certification implique au fournisseur de services IT de démontrer qu'il se conforme à toutes les exigences contenues dans ISO/IEC 20000. Cela nécessite une implémentation « à la lettre » du contenu de cette norme ainsi que plusieurs audits, souvent coûteux et fastidieux. Au contraire, la mise en place des bonnes pratiques ITIL® est souvent plus aisée et plus rapide, car elle peut être partielle (seules les bonnes pratiques les plus adaptées au contexte et aux besoins étant déployées) et séquentielle (grâce à l'utilisation de plusieurs évaluations TIPA successives).



itSMF Luxembourg (Information Technology Service Management Forum) est le chapitre luxembourgeois de l'itSMF International, constitué de 54 chapitres dans le monde. Association à but non lucratif, indépendante des constructeurs et éditeurs informatiques, itSMF Luxembourg a pour objectifs de:

- développer et promouvoir les bonnes pratiques en gestion de services IT au Luxembourg (entre autres, les bonnes pratiques définies dans ITIL®)
- fournir un forum permettant aux membres de faire évoluer les bonnes pratiques et d'échanger leurs idées et leurs expériences
- favoriser les échanges entre utilisateurs partageant un intérêt commun pour la gestion de services IT

RÉFÉRENCES

- ITIL, site officiel : <http://www.itil-officialsite.com/>
 - ITIL France : <http://www.itilfrance.com/>
- Chapitre luxembourgeois d'itSMF : www.itsmf.lu
 - itSMF international : www.itsmfi.org
 - TIPA : www.tipaonline.org
 - ISO : www.iso.org



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

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

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

AIB-Vincotte Luxembourg est également votre partenaire pour :

- Contrôles réglementaires ITM et SNSFP
- Environnement

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

- Contrôle technique des constructions et de leurs équipements

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

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

Mühlenweg, 74
2155 Luxembourg

B.P. 1587
1015 Luxembourg

Tél. 4818581
Fax 4910061

info@aib-vincotte.lu

LANCEMENT DU MODÈLE D'EXCELLENCE 2013 DE L'EFQM UNE ÉVOLUTION ET NON UNE RÉVOLUTION

Alexis Willems, Directeur - Bbest (représentant officiel de l'EFQM au Benelux)

INTRODUCTION

Le 9 Octobre 2012, la fondation européenne EFQM lançait officiellement la nouvelle version de son « Modèle d'Excellence ». Cet outil qui a pour but premier de permettre aux organisations de s'autoévaluer (et par conséquent d'identifier ses points forts et ses domaines d'amélioration) est aujourd'hui le « modèle de gestion » le plus couramment employé en Europe, atteignant plus de 30.000 organisations dans le monde entier. Le Modèle EFQM est également la méthode de base du Prix Luxembourgeois de la Qualité, des Benelux Excellence Awards et de plus d'une trentaine d'autres récompenses nationales.

Commençons par le commencement, pourquoi changer le modèle ?

En 2009, le Board de l'EFQM a décidé que le Modèle devrait être réévalué sur une base régulière pour s'assurer qu'il continue à refléter la réalité du monde dans lequel nous travaillons. Le Board a convenu qu'un cycle de 3 ans donnerait le meilleur équilibre entre la rapidité des changements actuels et le besoin de cohérence dans la mise en œuvre.

Quelles furent les premières réactions lors du lancement de cette nouvelle version du Modèle EFQM ?

Les premières réactions sont très positives. Les organisations voient cela comme une évolution logique de la version précédente lancée en 2010. Il s'agit d'une évolution plutôt que d'une révolution. A noter également que la plupart des commentaires positifs concerne les efforts réalisés pour améliorer le langage utilisé. En effet, celui-ci est désormais plus simple, plus accessible et plus facile à comprendre.

Quelles sont les améliorations que vous appréciez le plus ?

Deux améliorations majeures ont été apportées: la première étant la simplification du langage ; la deuxième : la simplification de la technique de « scoring ». Nous pensons que cette simplification va rendre les choses plus transparentes pour tout le monde et, si l'on ajoute les modifications apportées à la formation d'évaluateur EFQM, cela aidera les équipes d'évaluateurs à se concentrer sur ce qui compte vraiment pour l'organisation.

Par rapport à la version précédente du Modèle, quelles seront les défis auxquels les organisations seront confrontées avec cette version 2013 ?

Je ne pense pas que le défi consistera à mettre en œuvre le Modèle, je pense que le vrai défi pour les membres est de s'assurer que leur organisation est assez agile pour rester compétitive dans les années à venir. De toute évidence, le besoin de souplesse et d'agilité est l'un des aspects qui a été mis en évidence dans ce nouveau Modèle; et pour moi, c'est le défi que nous devons tous relever.

Résumé des changements en 2013

Un certain nombre de grandes tendances managériales ont été identifiées et explorées par l'EFQM et une centaine d'autres professionnels qui ont partagé leurs idées, leurs besoins et leurs désirs relatifs à cette nouvelle mouture du Modèle.

L'un des principaux moteurs du changement a été la nécessité pour les organisations d'être plus flexibles pour s'adapter rapidement à la concurrence mondialisée et d'être assez agile pour répondre aux nouvelles opportunités ou menaces émergentes.

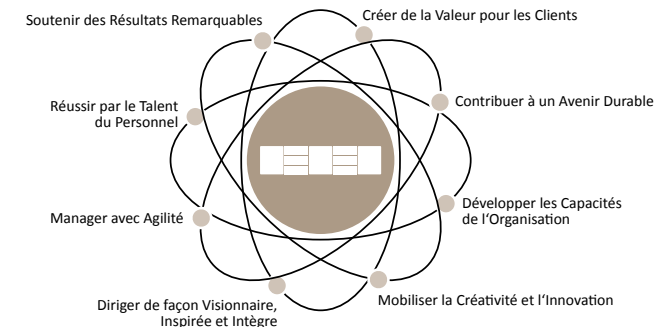
LES NOUVEAUTÉS DU MODÈLE EFQM 2013

Les modifications apportées ont été résumées pour chacune des 3 composantes du Modèle EFQM.

1. LES CONCEPTS FONDAMENTAUX DE L'EXCELLENCE

Les Concepts Fondamentaux décrivent les principes essentiels nécessaires pour atteindre l'excellence. Ils peuvent être utilisés comme base pour décrire les caractéristiques d'une culture organisationnelle d'excellence.

En bref, les Concepts fondamentaux sont les principes avec lesquels toute organisation ayant l'ambition de se lancer dans une démarche de progrès doit adhérer.



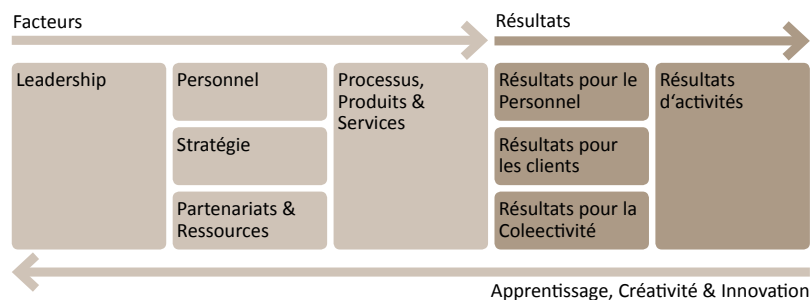
Qu'est-ce qui a changé ?

- Les feedback reçus ont indiqué que les utilisateurs considéraient que, dans la version 2010, les concepts de « Création de partenariats » et « Gestion par les processus » étaient redondant avec les critères 4 (Partenariats et Ressources) et 5 (Processus, Produits et Services) du Modèle.
- Ces concepts ont été élargis pour couvrir les aspects plus généraux de « Développer les capacités organisationnelles » et « Gérer avec agilité ».
- L'ensemble du contenu des concepts a été examiné, simplifié et adapté afin de tenir compte du feedback reçu.

Modifications des titres ?

- L'EFQM a constaté que certains titres prêtaient à confusion ou étaient mal compris, par exemple « Obtenir des résultats équilibrés ».
- Des modifications ont donc été apportées pour les rendre plus clairs et plus « orientés vers l'action », par exemple « Assumer ses responsabilités pour un avenir durable » devient « Créer un avenir durable ».

2. LES CRITÈRES

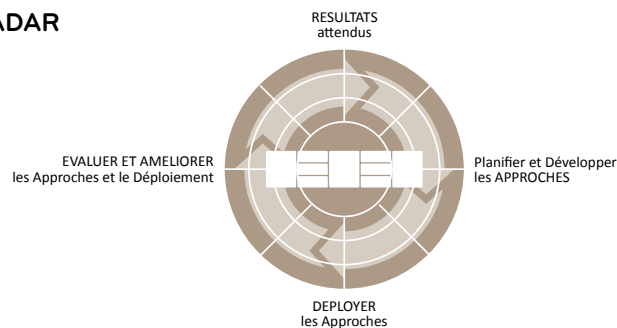


Le 9^{ème} critère, qui portait le nom de « Résultats Clés » dans la version précédente, a été rebaptisé et se nomme désormais « Résultats d'Activité ». En effet, le titre « Résultats clés » était source de confusion : le mot « clé » étant également utilisé pour identifier les résultats les plus importants dans tous les autres critères de résultats (exemples: les résultats clés des clients, les résultats clés du personnel, les résultats clés de la collectivité).

Qu'est-ce qui a changé ?

- Les modifications apportées au critère « Résultats clés » sont accompagnées d'une définition de ce que l'EFQM signifie en parlant des 'parties prenantes économiques de l'organisation' (ex: les propriétaires, les actionnaires, les investisseurs, le siège social, le gouvernement).
- Aucune autre modification aux titres des critères ou des sous-critères
- Les changements se limitent aux exemples donnés pour chaque sous-critère. Ceux-ci sont désormais plus concrets et formulés de manière plus compréhensible.

3. LE RADAR



Les modifications apportées à la version précédente du Modèle avaient engendré de nombreux avantages mais avaient également accru la complexité du RADAR.

Qu'est-ce qui a changé ?

- L'échelle de cotation a été simplifiée
- On insiste davantage sur le fait que le « scoring » est effectué uniquement après que tous les éléments de preuve disponibles aient été recueillis. Il modifie également légèrement le rôle des évaluateurs/assesseurs. En effet, Il appartient désormais aux organisations candidates à un Prix Qualité de prouver qu'elles sont un « exemple de bonne pratique » pour obtenir un score élevé, au lieu que ce soit les évaluateurs qui doivent prouver qu'ils ne le sont pas.

QU'EST-CE-QUE L'EFQM ?



L'organisation Européenne EFQM (www.efqm.org) s'est donnée pour mission de doter les entreprises européennes d'un outil de référence commun, le Modèle EFQM, pour les aider à tendre vers des pratiques visant l'excellence. Utilisé comme outil d'évaluation, le Modèle EFQM fournit une image de l'organisation montrant les points forts et les éléments à améliorer. Il montre également comment l'organisation se compare à d'autres organisations semblables ou très différentes.

Le Modèle EFQM d'Excellence est aujourd'hui le « modèle de gestion » le plus couramment employé en Europe, atteignant plus de 30.000 organisations dans le monde entier.

Au Benelux, l'EFQM est représenté officiellement par l'association Bbest. www.bbest.be

PLUS QU'UN PARTENAIRE: UN ÉQUIPIER

SECURITIES SERVICES

Dans un environnement financier complexe et en constante évolution, nous nous engageons à accompagner la croissance de nos clients à l'aide de services titres adaptés à leurs besoins. Associés à vos côtés au quotidien, nous sommes plus qu'un partenaire : un équipier.



SUIVEZ NOUS SUR : [LINKEDIN.COM/COMPANY/SOCIETE-GENERALE-SECURITIES-SERVICES](https://www.linkedin.com/company/societe-generale-securities-services)
[TWITTER @SG_SS](https://twitter.com/SG_SS) / SG-SECURITIES-SERVICES.COM



DEVELOPPONS ENSEMBLE L'ESPRIT D'ÉQUIPE

 **SOCIÉTÉ GÉNÉRALE**
Securities Services

Société Générale Securities Services est le nom commercial pour les entités de securities services de Société Générale et ses filiales à l'étranger. Société Générale est agréée et régulée par l'Autorité Française de Contrôle Prudentiel et l'Autorité des Marchés Financiers. Le matériel/support est à seul caractère informatif et ne constitue pas une offre contractuelle. Tous les produits et services offerts par Société Générale ne sont pas disponibles dans toutes les juridictions. Contactez votre bureau local pour plus de renseignements. © 2013 Société Générale Groupe et ses filiales. © Gettyimages - FRED & FARID

4

ÉVÉNEMENTS DU MOUVEMENT

Présentation des Lauréats du Prix Luxembourgeois de la Qualité 2012

Historique des Lauréats du Prix Luxembourgeois de la Qualité

Présentation du Cercle des bonnes pratiques



PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ ÉDITION 2013 APPEL À CANDIDATURE

SOYEZ AUDACIEUX ! ... et rejoignez-nous en 2013 pour participer à la compétition de référence du monde de la Qualité au Luxembourg ...

Le Prix Luxembourgeois de la Qualité est organisé chaque année par le Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité et est unique en son genre au Luxembourg. Il se distingue clairement des multiples prix existants car en effet, il récompense l'EXCELLENCE, et uniquement celle-ci.

POURQUOI PAS VOUS ?

Participer à ce concours est avant tout une occasion pour vous d'améliorer la qualité et la performance de votre entreprise grâce à votre auto-évaluation, ainsi que par le travail des évaluateurs.

C'est aussi la meilleure des publicités qui soit pour votre entreprise aux yeux de la concurrence, vu la notoriété de ce prix. Enfin, c'est un puissant moteur de motivation de votre personnel que de relever ce défi en équipe, ainsi qu'une fameuse récompense si votre entreprise l'emporte ! ...

L'entreprise gagnante mérite réellement ce prix : cela signifie qu'elle a mis en place des méthodologies qui dépassent de loin l'ordinaire ; une bonne performance ne suffit pas. Cette récompense est le reflet effectif du vécu « qualité » quotidien de l'entreprise concernée et ce dans de multiples secteurs comme les résultats financiers, les processus, les clients, la direction et le personnel, l'engagement de la direction, l'environnement et les RSE, la santé et la sécurité ainsi que les achats.

Ce prix fait référence aux 9 critères du modèle européen EFQM. Les entreprises doivent présenter des produits innovants et opérationnels, dont les résultats peuvent être objectivement mesurés.

Nous nous réjouissons d'avance de ce nouveau défi que nous lançons avec vous pour 2013. Nous restons à votre disposition pour tout complément d'information et pour l'enregistrement de votre candidature

Afin de vous préparer au Prix Luxembourgeois de la Qualité et de maximiser vos chances de succès au Prix, vous pouvez dès maintenant rejoindre les Cercles des Bonnes Pratiques organisés en collaboration avec le Cabinet d'orthodontie BECKER & Associés.



LES LAURÉATS 2012 :

MULLER & WEGENER SÀRL - Catégorie petite & moyenne entreprise

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE SECURITIES SERVICES - Catégorie grande entreprise

DOHEEM VERSUERGT A.S.B.L - Catégorie grand organisme d'utilité publique



Mouvement Luxembourgeois
pour la Qualité A.s.b.l.

Contactez le Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité A.s.b.l.
Tél. : 42 59 91-4582 · e-mail : info@mlq.lu · web : www.mlq.lu

Le Prix Luxembourgeois de la Qualité est organisé avec le soutien de :



et en partenariat avec :



PRÉSENTATION DES LAURÉATS DU PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ 2012 :

3 LAURÉATS &
3 MENTIONS « SUR LA VOIE DE L'EXCELLENCE »



PRIX
LUXEMBOURGEOIS
DE LA QUALITÉ

Le Prix Luxembourgeois de la Qualité se distingue clairement des multiples prix existants sur le marché car il récompense l'EXCELLENCE et celle-ci uniquement.

Les lauréats 2012 qui ont gagné le Prix ont démontré leurs performances par la maîtrise de leurs processus de production, de leurs produits et services à différents niveaux : direction, stratégie, orientation client, personnel, indicateurs et mesures, formation, challenge et benchmarking.

Ils ont également convaincus par leur approche exemplaire en matière de Qualité ainsi qu'une maîtrise formalisée de leurs processus soulignée par de très bons résultats.

Nous vous proposons de découvrir dans les lignes ci-dessous ces entreprises luxembourgeoises qui se battent doublement dans ce difficile contexte économique environnant et nous nous réjouissons sincèrement avec elles de leur évident succès !

Nous profitons également de la dynamique des lauréats 2012 pour inviter les sociétés à participer au Prix 2013, ... Les inscriptions sont ouvertes.

Cette initiative est soutenue par le Ministère de l'Economie et du Commerce extérieur, et par l'Institut luxembourgeois de la normalisation, de l'accréditation, de la sécurité et de la qualité des produits et services (ILNAS). Le MLQ remercie ses sponsors, fidèles depuis plusieurs années : Goodyear, l'Entreprise des Postes et Télécommunications ainsi que la Chambre de Commerce.

CATEGORIE PETITE & MOYENNE ENTREPRISE

La philosophie



Muller & Wegener
www.mullerwegener.lu

L'entreprise est située à l'entrée sud de la ville de Luxembourg et occupe 90 salariés.

Muller & Wegener Sàrl propose une large gamme d'articles dans le domaine de l'emballage, la papeterie, le matériel de bureau, les consommables informatiques, l'hygiène et la restauration. Des services spécialisés sont développés à la demande des clients, livraisons rapides et soignées, catalogues clients personnalisés sur internet, formations chez les clients pour l'utilisation du site internet, etc...

Des emballages personnalisés, en-têtes de lettre, cartes de visite, pochettes de présentation, sont réalisés par 3 ingénieurs et un graphiste.

Démarche qualité de Muller & Wegener

Certifiée ISO 9001:2008 depuis octobre 2010, l'engagement de Muller & Wegener auprès de sa clientèle est de lui offrir un service de qualité, de la conseiller et de répondre à ses besoins.

Garantir un service de qualité

Muller & Wegener a une équipe de 16 délégués commerciaux, épaulés par un service Télévente de 7 personnes.

Toujours à l'écoute des besoins des salariés et de leurs souhaits d'évolution, Muller & Wegener offre les formations nécessaires à leur métier, veille à leur santé et à leur sécurité.

Les engagements de Muller & Wegener

Muller & Wegener met 16 véhicules utilitaires et une équipe de chauffeurs au service de ses clients pour effectuer les livraisons en respectant les délais demandés.

Muller & Wegener assure la gestion des stocks d'emballages pour certains clients, par un suivi méticuleux des approvisionnements, des livraisons dans les différents points de distribution et par un suivi informatisé de leur consommation et de leur facturation.

Muller & Wegener s'engage pour la protection de l'environnement par une gestion contrôlée des déchets, certifié par la SuperDrecksKëscht fir Betriber.

Fort d'une expérience de plus de 100 ans, la renommée de Muller & Wegener est forgée sur la Qualité du travail, le Sérieux et l'Engagement des salariés.

L'implication du personnel est l'élément clé de la réussite, celle-ci contribue à améliorer la qualité au quotidien.

Le développement de l'entreprise est poursuivi en respect avec l'environnement et est axé sur la compétence de tous les collaborateurs.

CATEGORIE GRANDE ENTREPRISE

DÉVELOPPONS ENSEMBLE L'ESPRIT D'ÉQUIPE

Présent dans 28 implantations dans le monde avec environ 4 000 collaborateurs, Société Générale Securities Services (SGSS)



offre à ses clients, institutions financières et courtiers, sociétés de gestion et assureurs et entreprises, des solutions globales adaptées aux dernières évolutions des marchés financiers et de la réglementation : services de compensation, de conservation et de banque dépositaire, de conservation pour la clientèle de détail, d'administration de fonds et asset servicing, de gestion des liquidités ainsi que des services d'agent de transfert et des services aux émetteurs.

SGSS est installé depuis plus de 30 ans au Grand-Duché de Luxembourg. Avec 82 milliards d'actifs administrés et plus de 5 millions de transactions par an, SGSS figure parmi les premiers acteurs de la Place. « Afin de répondre aux attentes de nos clients, nous avons à cœur d'améliorer nos processus en continu. La démarche qualité est au cœur de notre dispositif. », explique Olivier Renault, responsable pays pour SGSS au Luxembourg.

« Depuis plus de 4 ans, nous nous sommes engagés dans un programme d'excellence opérationnelle et avons mis en place la méthodologie Lean Six Sigma dans un souci d'amélioration de la qualité globale de nos services et d'efficacité de nos processus. Pour conduire efficacement ce projet d'amélioration, 75 % du personnel a été formé Yellow Belt. »

En complément de ce programme d'optimisation des processus, SGSS a développé une démarche de Management Visuel afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle au quotidien. Grâce à une vision globale et partagée au sein de l'entreprise, cette approche participative, basée sur l'empowerment et l'implication des collaborateurs, permet également de renforcer l'esprit d'équipe, une valeur forte au sein du groupe Société Générale.

« Ce prix de la qualité récompense avant tout l'implication de près de 500 collaborateurs au Luxembourg, mobilisés au quotidien pour accompagner au mieux nos clients dans leur développement. »

CATEGORIE GRANDE ENTREPRISE D'UTILITE PUBLIQUE

Doheem versuergt a.s.b.l

Service des Aides et Soins de la Croix-Rouge luxembourgeoise

Le service des Aides et Soins de la Croix-Rouge luxembourgeoise, affilié au réseau Help, aide les personnes, dépendantes ou fragilisées par leur état de santé, à pouvoir continuer à vivre à leur domicile en conservant une qualité de vie convenant à leurs attentes. Ainsi, les prestations offertes visent à soutenir la personne et son entourage pour :

- la réalisation d'actes essentiels de la vie ;
- l'aide aux tâches domestiques ;
- les soins infirmiers ou actes de kinésithérapie relatifs à un problème de santé ;
- des activités de soutien et de conseil ;
- l'accueil en centre de jour spécialisé ;
- la prévention et éducation à la santé ;
- de l'aide et des conseils en matière de démarches administratives.

Chaque client bénéficie d'une prise en charge globale, interdisciplinaire et individualisée, répondant à son projet de vie. Toutes les interventions du projet de soins sont issues d'une démarche visant le maintien ou le retour à l'autonomie de la personne en veillant à respecter ses habitudes de vie.



Quelques chiffres :

Le service des Aides et Soins de la Croix-Rouge luxembourgeoise, c'est entre autres :

- 19 antennes de soins,
- 4 centres de jour,
- 1 club senior,
- 1 logement encadré,
- 1 service « Activités et Loisirs »,
- 3 centres de prélèvement,
- 1 équipe interdisciplinaire constituée de psychologues, kinésithérapeutes, ergothérapeutes et infirmiers spécialisés en soins palliatifs,
- 5 infirmiers relais présents dans les hôpitaux luxembourgeois pour organiser le retour à domicile après une hospitalisation.

Le service des Aides et Soins, c'est aussi un travail en réseau pour répondre à des besoins grandissants. Voici quelques chiffres qui illustrent bien ces besoins pour l'année 2011 :

- 27.000.000 d'actes Assurance Dépendance,
- 12.000.000 d'actes Assurance Maladie,
- 13.000.000 km parcourus,
- 9.000 clients,
- 1.000 collaborateurs.

Le service des Aides et Soins, représenté par chaque collaborateur, met les personnes bénéficiaires au cœur de ses préoccupations. Les résultats des deux enquêtes de satisfaction réalisées en 2008 et 2010 ainsi que les retours des clients et de leurs proches le prouvent.

La participation au Prix luxembourgeois de la Qualité permet au service des Aides et Soins de la Croix-Rouge luxembourgeoise d'évaluer le niveau de qualité offert selon des critères d'excellence définis par le modèle. Sa participation prouve la forte volonté à rechercher l'excellence, de rester un partenaire de choix pour toute initiative tombant dans notre domaine d'activité et finalement, de reconnaître le travail quotidien de ses collaborateurs.



CONSTRUIRE DURABLEMENT



CBL S.A.

18, rue du commerce · L-3895 Foetz

Tel : 26 57 68 - 1 · Fax : 26 55 03 86

www.cbl-sa.lu



HISTORIQUE DES LAURÉATS DU PRIX LUXEMBOURGEOIS POUR LA QUALITÉ

2012 : 3 LAUREATS & 3 MENTIONS

« PRIX LUXEMBOURGEOIS DE LA QUALITÉ »

Muller & Wegener s.à.r.l. - Catégorie petite & moyenne entreprise

Société Générale Sécurities Services - Catégorie petit organisme d'utilité publique

Doheem versuergt a.s.b.l., Croix Rouge - Catégorie grand organisme d'utilité publique

« MENTION SUR LA VOIE DE L'EXCELLENCE »

BALLINPITT Architectes urbanistes - Catégorie petite entreprise

Mediation S.A. - Catégorie petite & moyenne entreprise

Motorway Luxembourg S.A. - Catégorie grande entreprise

2011 : 4 LAUREATS

Atelier Goeres Horlogerie

e-Business & Resilience Center

Avery Dennison

ANEFORÉ a.s.b.l.

2010 : 3 LAUREATS

Vectis PSF S.A.

Service de rééducation gériatrique de la ZithaKlinik

CBL S.A.

2009 : 3 LAUREATS

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

Coplaning s.à.r.l.

Centre de Transfusion Sanguine de la Croix-Rouge Luxembourgeoise

2008 : 4 LAUREATS

Streff s.à.r.l.

Laboratoire National de Santé

AXA Luxembourg

Sources Rosport S.A.

2007 : 3 LAUREATS

Centre Hospitalier Emile Mayrisch / Service Pharmacie

ARGEST S.A.

DHL EXPRESS (Luxembourg) S.A.

2006 : 1 LAUREATS

Cabinet du Dr Becker et Associés

2005 : 3 LAUREATS

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

Secher Doheem (Service Télé-Alarme de Hellef Doheem)

Siemens S.A.

2004 : 2 LAUREATS

Group 4 Falck

Centre Emmanuel a.s.b.l.



Guide Luxembourgeois pour la Qualité 2013



PRÉSENTATION DES CERCLES DES BONNES PRATIQUES



Interview de Mme Laurence BECKER

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

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

Le Cabinet d'orthodontie BECKER & Associés s'est toujours appuyé sur la Qualité pour organiser son fonctionnement et assurer sa performance.

Sa vision a toujours été d'offrir l'Excellence des prestations orthodontiques à ses patients, que ce soit dans le traitement clinique de ses patients que dans tous les services associés (flexibilité prise de rendez-vous, qualité des infrastructures, éducation à l'hygiène bucco-dentaires des patients, etc). En quête d'amélioration constante au service de ses patients, le Système de Management de la Qualité du Cabinet BECKER & Associés a totalement intégré le benchmarking et la comparaison active de ses résultats, permettant de partager les Bonnes Pratiques, développer des innovations, et augmenter la performance.

C'est cette expertise que le Cabinet BECKER & Associés met gracieusement à disposition du MLQ dans le cadre des Cercles des Bonnes Pratiques.

2012	Certification ISO 27001 pour le Système de Management de la Sécurité de l'Information
2010	Finaliste à l'EFQM Excellence Award 2010 (EEA)
	Certificats d'Excellence professionnelle en 2010 au BFO (Board Français d'Orthodontie) et au WBLO (World Board of Lingual Orthodontics)
	Présidence 2010 de la Société Européenne d'Orthodontie Linguale (ESLO)
2009	Recognition for Excellence 5 stars - 621 points
2006	Prix Luxembourgeois de la Qualité 2006

MLQ :

Mme BECKER, quelle est la motivation des participants aux Cercles des Bonnes Pratiques ?

Quand un organisme s'engage dans la Qualité et développe son Système de Management de la Qualité, il a toujours besoin de se comparer pour pouvoir progresser. Cette approche va lui permettre de stimuler la mise en œuvre d'enquêtes de satisfaction auprès de son personnel, de ses clients et de ses partenaires, et de se positionner ainsi en comparant ses résultats.

De plus, la Qualité représente un 'investissement' qui doit apporter une vraie valeur ajoutée mesurable grâce à l'amélioration des résultats.

Outre le fait que ce service soit entièrement gratuit pour les membres du MLQ, c'est exactement ce que permettent les Cercles des Bonnes Pratiques en structurant et organisant les échanges de bonnes pratiques. Une fois implémentées, ces pratiques innovantes peuvent augmenter significativement la performance opérationnelle et financière des organismes participants.

Parallèlement, quel que soit le Cercle concerné, la perception et la confiance des clients s'en trouveront également renforcées.

Pour ceux qui souhaitent gagner des points dans la perspective du Prix Luxembourgeois pour la Qualité, les Cercles des Bonnes Pratiques sont aussi un tremplin pour évaluer leurs politiques et démontrer une vraie démarche de benchmarking.

Un autre avantage essentiel des Cercles est la diversité des secteurs, de la taille et de la maturité des organismes, venant d'horizons très divers et apportant par conséquent des idées nouvelles.

C'est ce processus de stimulation et d'apprentissage réciproque qui permet à chacun de progresser.

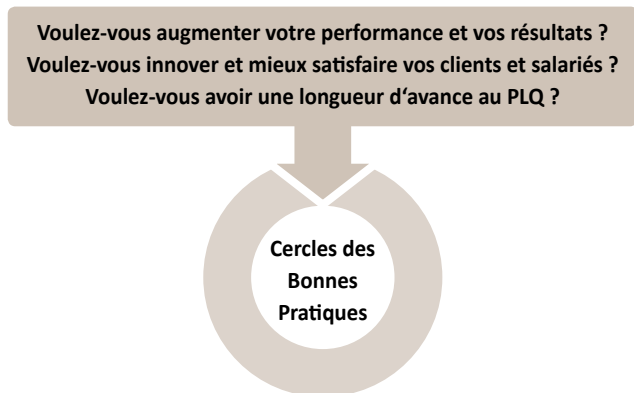
Quels sont les Cercles des Bonnes Pratiques qui ont été réalisés en 2012 ?

En réponse aux besoins des entreprises, nous avons proposé 5 Cercles en 2012 qui concernent 3 critères EFQM complémentaires et qui ont tous connu une augmentation de la participation :

- **Ressources Humaines :**
 - mesure de la perception des salariés par enquête de satisfaction
 - mesure de la satisfaction des leaders avec le Boss Satisfaction Index
 - auto-évaluation sur le modèle EFQM des pratiques de management des Ressources Humaines

- **Clients** : enquête de satisfaction
- **Collectivité** : mesure de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise par l'auto-évaluation en utilisant un modèle croisé simplifié EFQM / ESR, établi en partenariat avec l'INDR

Ces 5 Cercles ont connu une participation élevée et grandissante en 2012, avec à la fois de nouveaux organismes et comptant sur la fidélité des participants précédents.



En quoi les Cercles des Bonnes Pratiques vont permettre aux participants d'augmenter les bénéfices de leur engagement dans la Qualité ?

La preuve de l'efficacité des Cercles se trouve dans l'amélioration des résultats des participants: la plupart des organismes ayant participé en 2012 ont augmenté leurs résultats de perception ou de performance mesurés d'une année sur l'autre.

En mettant en place des bonnes pratiques issues des échanges à l'intérieur de chaque Cercle, les organismes ont innové, implémenté de nouveaux outils, créé des contacts, et augmenté la satisfaction de leurs salariés, la perception de leur client, leur impact sur la collectivité.

Les auto-évaluations ont également permis aux participants de revoir l'efficacité de leur politique de Ressources Humaines ou de satisfaction clients, leur approche en matière de responsabilité sociale de l'entreprise, d'égalité des chances, de gouvernance et de gestion environnementale.

Cette amélioration se retrouve ainsi dans les tableaux de bord.

Quelles sont les innovations prévues dans les Cercles des Bonnes Pratiques en 2013 ?

Plusieurs innovations ont été introduites en 2013 avec notamment l'alignement du formulaire d'auto-évaluation sur le nouveau modèle EFQM et le nouveau RADAR 2013, des enquêtes de satisfaction en Français ou en Allemand, la possibilité pour les organismes volontaires ayant particulièrement bien scoré de présenter leurs bonnes pratiques appliquées sur le terrain.

Les enquêtes de satisfaction Salariés et Leaders (Boss Satisfaction Index) ont également été harmonisées pour permettre de croiser facilement les résultats des 2 groupes, à la fois sur l'importance des thèmes évalués et sur la satisfaction - ce qui est important pour s'assurer de l'efficacité de la politique et stratégie déployée dans l'organisme.

Enfin une innovation majeure est aussi la possibilité pour les salariés et leaders de réaliser l'enquête de satisfaction 'on-line', de manière totalement anonyme, sécurisée, et rapide - une facilité grandement appréciée par les membres qui augmentera la participation du personnel...

...et la route vers l'Excellence continue !



Berlitz Language et Business Training au Luxembourg !



Avec plus de 600 écoles de langues dans le monde et depuis 135 ans, Berlitz est un des leaders dans la formation en langues. Ayez confiance en cette qualité !

Découvrez le monde des langues :

- Cours et camps pour des enfants et jeunes – apprendre facilement des langues nouvelles
- Berlitz Junior Academy 2013 – Formations aux soft skills pour les ados de 13 à 19 ans
- Séjours linguistiques à l'étranger
- Formation en groupe – réussite en commun
- Formation individuelle dans toutes les langues – attention exclusive
- Cours pour des entreprises & Cultural Consulting – service complet pour des entreprises
- Berlitz Business Seminars – formation continue dans d'autres secteurs

Contactez Berlitz Language
and Business Training S.à.r.l.
pour toute autre information:



A Global Education Company

5

ANNUAIRE

I. Contacts utiles

II. Adhérents du MLQ

III. Fournisseurs de conseil et formation en qualité

IV. Organismes de certification, d'inspection et de contrôle technique

V. Organismes certifiés

VI. Organismes accrédités

89-93, Grand-Rue, 1661 Luxembourg, Luxembourg

Tél.: 00352 26 38 32 48, info@berlitz.lu, www.berlitz.lu

UN RÉSEAU DE COMPÉTENCES AU SERVICE DE LA COMPÉTITIVITÉ ET DE LA PROTECTION DU CONSOMMATEUR

+ NORMALISATION

+ CONFIANCE NUMÉRIQUE

+ SURVEILLANCE DU MARCHÉ

+ ACCRÉDITATION

+ MÉTROLOGIE LÉGALE

www.ilnas.lu



ILNAS, Institut luxembourgeois de la Normalisation,
de l'Accréditation, de la Sécurité et qualité des produits et services
Southlane Tower I · 1, avenue du Swing · L-4367 Belvaux
Tél : (+352) 24 77 43 -00 · E-mail : info@ilnas.etat.lu

I. CONTACTS UTILES

QUALITÉ

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

ILNAS

www.ilnas.public.lu

L'ILNAS propose les services suivants :

- **La normalisation (Organisme luxembourgeois de normalisation)**
 - L'élaboration de normes et autres documents normatifs nationaux
 - La participation gratuite aux comités techniques de normalisation aux échelles nationales, européennes et/ou internationales
 - La formation des délégués nationaux en normalisation
 - La consultation gratuite des normes dans les locaux de l'ILNAS
 - La vente de normes via l'ILNAS e-Shop

Contact : E-mail : normalisation@ilnas.etat.lu · Tél : (+352) 247 743 -40

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

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 fabriqués en vente sur le marché national
 - La réalisation d'essais relatifs à la sécurité électrique, à la compatibilité électromagnétique et à la conformité des jouets

Contact : E-mail : surveillance@ilnas.etat.lu · Tél : (+352) 247 743 -20

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

Contact : E-mail : olas@ilnas.etat.lu · Tél : (+352) 247 743 -60

- **La métrologie légale**
 - 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

Contact : E-mail : metrologie@ilnas.etat.lu · Tél : (+352) 33 55 07

Agence pour la
Normalisation et l'Economie
de la Connaissance



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

L'ANEC propose les services suivants :

- **Sensibilisation et accompagnement des entreprises**
 - Diagnostic en normalisation
 - Développement de sensibilisations et de formations à la demande
 - Mesure des bénéfices économiques de la normalisation
 - Rédaction de politiques normatives
- **Approche normative (inter) sectorielle**
 - Conduite d'analyses normatives par secteur économique (TIC, Energie, Biomédical)
 - Information et encadrement des acteurs d'un secteur concerné
 - Développement de formations sectorielles en lien avec la normalisation
- **Activités de recherche, développement et innovation du domaine normatif**
 - Information des opportunités de participation via la normalisation à des projets de recherche
 - Participation en tant que partenaire dans des projets de recherche
 - Rédaction de projets de recherche

Contact : E-mail : anec@ilnas.etat.lu · Tél : (+352) 247 743 -70
Site Internet : www.ilnas.public.lu



Centre de Veille Technologique
et Normative

www.veille.lu

ENTREPRENDRE AU LUXEMBOURG



de Guichet

www.guichet.public.lu

INNOVATION



Portail de l'innovation

www.innovation.public.lu

SANTÉ ET SÉCURITÉ

Inspection du travail et des mines

www.itm.lu

Association des Travailleurs
Désignés Luxembourg

www.atdl.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 Enhanc-
ement Structre (CASES)

www.cases.lu

IT Service Management Forum

www.itsmf.lu

ENVIRONNEMENT

SuperDrecksKëscht fir Betriber

www.sdk.lu

Centre de Ressources pour les
Technologies de l'Environnement

www.crte.lu

Emweltberodung Lëtzebuerg

www.ebl.lu

FORMATION

Institut de Formation Sectoriel
du Bâtiment

www.ifsb.lu

Institut National pour le
développement de la Formation
Professionnelle Continue

www.infpc.lu

Portail de la Formation
professionnelle continue

www.lifelong-learning.lu



ENTREPRISES LABELLISÉES PAR L'INDR «ENTREPRISE SOCIALEMENT RESPONSABLE»

AGIR ANTICIPER DURABLEMENT
(Formation & Conseil - 1 - 16/03/2011)

ALD AUTOMOTIVE
(Leasing opérationnel - 65 - 16/03/2011)

ARAL LUXEMBOURG S.A. (Energie - 25 - 25/09/2012)

ARCELORMITTAL LUXEMBOURG S.A.
(Industrie - 5197 - 25/09/2012)

ALL-PACK SERVICES S.A. (Industrie - 2 - 16/03/2011)

ARGEST (Bâtiment & Ingénierie - 20 - 23/09/2010)

ASSOCIATION DES BANQUES & BANQUIERS
LUXEMBOURG (Finance - 39 - 08/05/2012)

AVIVA INVESTORS LUXEMBOURG
(Finance - 40 - 08/05/2012)

BANQUE ET CAISSE D'ÉPARGNE DE L'ÉTAT
(Finance - 1.810 - 08/05/2012)

BEBOP SARL (Formation & Conseil - 1 - 23/09/2010)

BGL BNP PARIBAS (Finance - 2.500 - 16/03/2011)

BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES
(Finance - 1084 - 25/09/2012)

CACEIS BANK LUXEMBOURG
(Finance - 362 - 23/09/2010)

CENTRE CULTUREL RENCONTRE ABBAYE DE
NEUMUNSTER (Activités culturelles - 45 - 23/09/2010)

CENTRE HOSPITALIER DE LUXEMBOURG (Soins de
santé - 2020 - 23/11/2011)

CETREL S.A. (Services - 181 - 23/09/2010)

CK S.A. (Bureautique - 119 - 08/05/2012)

CODIPROLUX S.A. (Industrie - 13 - 16/03/2011)

CO-LABOR
(Espaces verts & Production agricole - 140 - 23/09/2010)

COMES & CIE S.A. (Carrosserie - 47 - 16/03/2011)

CONFEDERATION LUXEMBOURGEOISE DU COMMERCE
(Commerce, Transport et Services - 21 - 23/11/2011)

COSTANTINI SA (Construction - 412 - 25/09/2012)

CSD S.A. (Construction - 17 - 08/05/2012)

DELOITTE S.A.
(Conseil, Audit & Taxes - 1.100 - 16/03/2011)

DUSSMANN GROUP LUXEMBOURG
(Nettoyage, Catering, Surveillance et Blanchisserie -
2670 - 23/11/2011)

E-BUSINESS & RESILIENCE CENTRE
(Résilience informatique - 90 - 23/09/2010)

FASTNET LUXEMBOURG (Finances - 602 - 23/09/2010)

FIDUCIAIRE GENERALE DE LUXEMBOURG S.A.
(Expertise comptable, fiscale & conseils - 24 -
16/03/2011)

FOYER S.A. (Assurance - 576 - 25/09/2012)

GOBLET LAVANDIER & ASSOCIES
(Bureau d'étude en génie technique - 115 -
23/09/2010)

GOERES HORLOGERIE
(Commerce de détail - 10 - 23/09/2010)

HITEC LUXEMBOURG S.A.
(Haute technologie & Industrie - 38 - 16/03/2011)

ING LUXEMBOURG S.A. (Finance - 761 - 25/09/2012)

KIDSCARE (Crèches - 90 - 08/05/2012) KPMG
(Conseil, Audit & Taxes - 1058 - 06/12/12)

KPMG (Conseil, Audit & Taxes - 1058 - 06/12/12)

LEASEPLAN LUXEMBOURG S.A.
(Leasing opérationnel - 60 - 16/03/2011)

LEGERE PREMIUM HOTEL LUXEMBOURG S.A.
(Hôtellerie - 46 - 23/11/2011)

LIFEUROPE S.A. (Industrie - 1 - 16/03/2011)

LINKLATERS (Cabinet d'avocats & Conseils juridiques -
48 - 23/11/2011)

LOTIERIE NATIONALE (Jeux - 40 - 08/05/2012)

LUXPLAN
(Génie civil & Construction - 68 - 08/05/2012)

MEDIATION S.A.
(Communication & Marketing - 8 - 23/09/2010)

NO-NAIL BOXES S.A. (Industrie - 60 - 16/03/2011)

OCEAL RESSOURCES HUMAINES (Intérim - 5 -
08/05/2012)

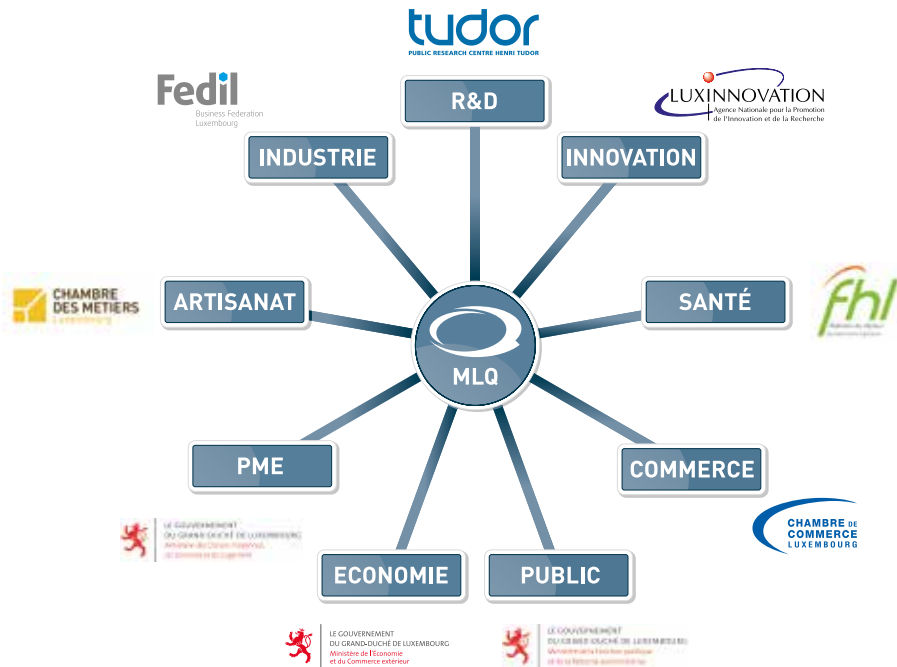
OCEAL RESSOURCES MANAGEMENT (Recrutement - 10
- 08/05/2012)

PLAN-K (Communication & Marketing - 14 - 23/09/2010)
P.M.C. AGENCE TEXTILE SARL (Textile - 3 - 23/11/2011)
PROGROUP GEIE (Construction - 14 - 08/05/2012)
PROJECT (Construction - 38 - 08/05/2012)
PRONEWTECK S.A. (Construction - 3 - 08/05/2012)
PROPOZE SÀRL (Conseil - 1 - 25/09/2012)
RBC INVESTOR SERVICES BANK S.A. (Finance - 1615 - 25/09/2012)
SALES-LENTZ PARTICIPATIONS SARL (Transport personnes & Tourisme - 850 - 23/09/2010)
SIEMENS S.A. (Énergie, Industrie, Soins de santé, Informatique - 145 - 23/09/2010)

SOCIETE ELECTRIQUE DE L'OUR S.A. (Energie - 198 - 23/11/2011)
SODEXO LUXEMBOURG S.A. (Food & Facilities Management Services - 650 - 23/09/2010)
SOURCES ROSPORT S.A. (Industrie des boissons non alcoolisées - 21 - 16/03/2011)
STEFFEN HOLZBAU S.A. (Construction - 70 - 08/05/2012)
SUPERDRECKSKESCHT (Conseil - 50 - 16/03/2011)
TRALUX SARL (Construction - 310 - 25/09/2012)
VECTIS PSF S.A. (Finance - 14 - 23/11/2011)

II. LES ADHÉRENTS DU MLQ

MEMBRES FONDATEURS DU MLQ



ADHÉRENTS DU MLQ

A.E.P. AXA Luxembourg
AB SERVICES
Active Learning S.à.r.l.
Administration des Services vétérinaires
ADT-Center S.à.r.l.
AFI Luxembourg
Agilis Engineering S.A.
AGIR Anticiper Durablement
AIB-Vinçotte Luxembourg A.s.b.l.
AIMS Luxembourg S.à.r.l.
Airtech Europe S.A.
Alavita
ALD Automotive Axus Luxembourg S.A.
Alphatrade S.A.
AMER-SIL S.A.
AMPACET Europe S.A.
ANEC - Agence pour la Normalisation et l'Économie de la Connaissance - GIE
ANEFORÉ A.s.b.l.
Anticip Consult S.à.r.l.
Apydos S.A.
ArcelorMittal Bettembourg S.A.
Arcoop S.à.r.l.
Argest S.A.
Arnold Kontz S.A.
Artemis Information Management S.A.
Arthur Welter Services S.à.r.l.
Artisan du Bâtiment
Ascenseurs Luxembourg S.A.
Association d'Assurance Accident

Assurance Dépendance / Cellule d'évaluation et d'orientation
Athena Luxembourg S.A.
Automobile Club du Luxembourg
Autopolis S.A.
Avery Dennison Luxembourg S.à.r.l.
BALLINPITT - Architectes Urbanistes
Banque de Luxembourg S.A.
Banque LB Lux S.A.
BCEE
Beil S.à.r.l.
Berlitz Language and Business Training S.à.r.l.
BEVILACQUA & ASSOCIES S.A.
BGL BNP Paribas
BILY-DESCHAMPS DOMINIQUE
Biotech Industry S.A.
Bourse de Luxembourg S.A.
Bout Carole (Centre Thermale de Mondorf-les-Bains)
BOUVY S.A.
BPM / RT-Log S.A.
Brasserie Nationale S.A. (Bofferding)
Bressaglia Serge S.à.r.l.
BTBeurope S.à.r.l.
Bureau d'Expertise Peyman Assassi
Cabinet d'orthodontie Dr. BECKER & Associés
Cardif Lux Vie
Cargolux Airlines International S.A. - Calibration Laboratory
Casino 2000
Caves Bernard-Massard

CBL S.A.
CDCL S.A.
CELLON S.A.
Centre de Recherche Public Santé
Centre de Transfusion Sanguine de la Croix-Rouge Luxembourgeoise
Centre Hospitalier de Luxembourg
Centre Hospitalier Emile Mayrisch
Centre Hospitalier Neuro-Psychiatrique
Centroplast Europe S.A.
Cerazitit S.A.
Cetrel S.A.
Chambre de Commerce du Grand-Duché de Luxembourg
Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg
Chemolux - Mc Bride
CIMALUX SA (fusion de Ciments Luxembourgeois S.A., et MATERIAUX S.A.)
CIPA Résidence Dickskopp
CK S.A.
Codiprolux S.A.
Commissariat aux affaires maritimes
Compagnie Luxembourgeoise d'Entreprises S.A. (C.L.E.)
Compass Group Luxembourg
Constructions Métalliques Guy Gardula S.A. et Associés
COPAS A.s.b.l.
Coplaning S.à.r.l.
COSTANTINI S.A.
Cours@Home Luxembourg
Creos Luxembourg S.A.
Croix-Rouge Luxembourgeoise

Croix rouge luxembourgeoise - Centre de Convalescence Emile Mayrisch
CRP Henri Tudor
Cruz Service S.à.r.l.
CSR & Management
CTI Systems S.A.
Curver Luxembourg S.à.r.l.
DARTY 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 (e-Business & Resilience Centre)
EGB Hornung & Associés S.à.r.l.
Elisabeth – YOLANDE A.s.b.l.
Elth S.A.
energieagence S.A.
EnergyConsult (Glober & Partners Consulting S.à.r.l.)
Entreprise de constructions Claude Jans SA
Entreprise des Postes et Télécommunications Luxembourg
ESCEM A.s.b.l.
Etilux S.A.
EURO –QUALTY SYSTEM International
EUROCONTROL Institute of Air Navigation Services
Euro-Editions S.A.
EUROFOIL Luxembourg S.A.
Eurogroup Consulting Luxembourg S.A.
Fast Training

Fédération des Hôpitaux Luxembourgeois A.s.b.l.
Fedil – Business Federation Luxembourg
Ferroknepper Buderus S.A.
FIDUCIE CONSULT S.à.r.l.
Floriane MAFFEL - A.C.F.
Fondation Caritas Luxembourg
G4S Security Solutions S.à.r.l.
GABBANA S.à.r.l.
Gemba Solutions S.à.r.l.
Geolux 3.14 S.A.
Global Facilities S.A.
Goblet Lavandier & Associés (Ingénieurs – Conseils S.A.)
Goeres Horlogerie
Goodyear S.A.
Gottschol Alcuilux S.A.
GPLUX S.à.r.l.
Groupe Foyer
Groupe Sales-Lentz
Guardian Automotive Europe
Hanff S.à.r.l. et cie, s.e.c.s.
Haute Ecole Robert Schuman - Département Pédagogique
HELA Lux S.A.
Hôpital Intercommunal de Steinfort
Hôpital Kirchberg
Horsch Entsorgung S.à.r.l.
Hospice Civil de la Ville de Remich
Hôtel Ibis Luxembourg Sud
Hôtel Le Royal
Hôtel Parc Belair S.à.r.l.
HR Services S.A.

Husky Injection Molding Systems S.A.
Hydro Aluminium Clervaux S.A.
IEE – International Electronics and Engineering S.A.
IF Payroll & HR
IFSB – Institut de Formation Sectoriel du Bâtiment S.A.
Il Cosmetics
IMAtec S.à.r.l.
Imprimerie Centrale S.A.
INDFPC – Institut National pour le Développement de la Formation Professionnelle Continue
ING Luxembourg
IWI International Wealth Insurer S.A.
J. Lamesch Exploitation S.A.
Jimenez Antonio (Alter Domus Luxembourg S.à.r.l.)
KBL European Private Bankers
KidsCare Solutions
Kremer Léon et Fils S.à.r.l.
LA LUXEMBOURGEOISE - Société Anonyme d'Assurances S.A.
Laboratoire Luxembourgeois de Contrôle Sanitaire
Laboratoire National de Santé (LHMSB)
Laboratoires d'analyses médicales Ketterthill - LLAM S.A.
LC Luxcontrol A.s.b.l.
LeasePlan Luxembourg S.A.
Legitech S.à.r.l.
Les domaines de Vinsmoselle
Lindab Buildings S.A. (avant cela s'appelait Astron Buildings S.A.)
Lux TP S.A.

LuxairGroup
LUXCONSULT S.A.
Luxcontrol S.A.
Lux-Development
Luxembourg Air Rescue A.s.b.l.
Luxinnovation GIE
Luxlait Association Agricole
LuxPET AG/S.A.
Luxplan S.A.
LuxTrust S.A.
m)))pool consulting S.à.r.l.
Marc Weiler Design (MWD)
Mayer & Pochon (MPLAW)
MAYER LAW FIRM -ETUDE MAYER
Médiation S.A.
Mercedes-Benz Luxembourg S.A.
Metalica Home S.à.r.l.
Metalica S.A.
Methods S.A.
MET-LUX S.A.
Milestone Consulting Engineers S.à.r.l.
Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative
Ministère de l'Economie et du Commerce extérieur
Ministère des Classes moyennes et du Tourisme
MM Publishing and Media S.A.
Mme Valerie FILHO (particulier)
Moog Hydrolux 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.
NAMSA
NIMAX S.A.
Oeko-Service Luxembourg S.A. - Superdreckskescht
Oerlikon Balzers Coating Luxembourg S.à.r.l.
Office de Contrôle des Matériaux et de l'Environnement
OFR Group
ONET Luxembourg S.à.r.l.
OpEx Management
OST-Fenster S.à.r.l.
Panalpina Luxembourg S.A.
Paul Wagner et Fils S.A.
Paul Wurth S.A.
Perrard S.A.
Pharmacie Ginkgo
Phoenix Contact S.à.r.l.
Polaris Architects S.à.r.l.
Polygone S.à.r.l.
PortmannLux S.A.
Prefalux S.A.
Procap Wiltz S.A.
PROgroup GEIE
Prophac S.à.r.l.
PwC Luxembourg
randstad - Interim
Raval Europe S.A.
RBC Dexia Investor Services Bank S.A.
RBS – Center fir Altersfroen A.s.b.l.
Rehazenter
RHM Consultants
Rotarex S.A.

Saint-Gobain Abrasives S.A.
SAMSIK Luxembourg
Sanichauer S.à.r.l.
Scania Luxembourg S.A.
SD Worx S.A.
SECALT S.A.
Secher Exploitation S.A.
SECOLUX A.s.b.l.
SecureIT
Securex Luxembourg S.A.
Securybat
SEM S.A.
Service de Santé au Travail Multisectoriel
SERVIOR - Etablissement Public C.F.S.P.A.
SES-ASTRA S.A.
SFEIR Benelux S.A.
Shell Luxembourgeoise S.à.r.l.
Siemens S.A.
Skytation S.à.r.l.
SM Concept paysage
Société Générale Securities Services
Société Nationale de Certification et d'Homologation S.à.r.l.
Société Nationale de Contrôle Technique S.A.
Société Nationale des Chemins de Fer Luxembourgeois
Socotec A.s.b.l.
Sources Rosport S.A.
SQS - Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management
Staff interim S.A.
STATEC
Stéftung Hëllef Doheem

Streff S.à.r.l.
Swiss Life (Luxembourg) S.A.
Tarkett GDL S.A.
Tempo-Team Luxembourg S.A.
ThyssenKrupp Ascenseurs Luxembourg S.à.r.l.
TNS ILRES
TNT Express Luxembourg S.A.
Toiture du Nord S.A.
Total Luxembourg S.A.
Tralux S.à.r.l.
Trans@S.à.r.l.
Tricentenaire A.s.b.l
Tycon S.A. Luxembourg
Université du Luxembourg – Faculté de Droit, d'Economie et de Finances
UP trace
Vanbreda & Lang S.A.
Vectis ACF - PSF
Viking S.A.
West Air Luxembourg
Wood Optic Diffusion S.A.
Zithaklinik
Vectis S.à.r.l.
Viking S.A.
West Air Luxembourg
Wood Optic Diffusion S.A.
Zithaklinik

III. FOURNISSEURS DE CONSEIL ET FORMATION EN QUALITÉ

CONSEIL

ADT-Center S.à.r.l.

Web : <http://www.adt-center.lu>
E-mail : josiane.eippers@adt-center.lu;
joelle.letsch@adt-center.lu
Activités : Formation, Assessment / Development Center, Bilans de personnalité / Bilans de carrière, Coaching, Teambuilding, Outplacement / Career Transition. Approches thématiques : le « Gender », la « Diversité dans l'Entreprise », la « Responsabilité Sociale des Entreprises ».

Agir Anticiper Durablement

Web : <http://www.agir-anticiper.com>
E-mail : pmg@agir-anticiper.com
Activités : Conseil, formation, coaching, audit et assessment / accompagnement réguliers, actions ponctuelles / Domaines stratégiques et opérationnels / Qualité, Environnement, Santé Sécurité au Travail, Intégration de Systèmes de management / Développement durable et Responsabilité Sociale des Entreprises, Interculturel, aide à l'expatriation et diversité, gender balance.

AIB-Vinçotte Luxembourg

Web : <http://www.vincotte.lu>
E-mail : info@aib-vincotte.lu
Activités : Formation, assistance et accompagnement à la mise en place de système de management suivant les référentiels suivants : ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 50001
 Veille réglementaire, audit de conformité réglementaire, analyse des risques

Anticip Consult

Web : <http://www.anticipconsult.eu>
E-mail : info@anticipconsult.eu
Activités : Conseil en organisation d'entreprises. Mise en place de systèmes de management environnementale, Santé Sécurité au Travail, Qualité et Sécurité Alimentaire. Rationalisation et intégration de systèmes de management. Marquage CE, veille réglementaire. Formations théoriques et pratiques dans ces domaines. Audits de conformité et d'efficacité, analyse des risques. Préparation à la certification.

Athena Luxembourg S.A.

Web : <http://www.athena-luxembourg.com>
E-mail : contact@athena-luxembourg.com
Activités : Spécialiste en Lean Six Sigma, cette année, Athéna vous propose une offre enrichie en conseil et formation avec une pédagogie plus orientée encore vers la mise en pratique. Nous sommes à vos côtés de la définition du déploiement à sa mise en œuvre. Nous assurons également la conduite de projet d'amélioration de processus intégrant le coaching de vos chefs de projets.

CSR & Management

Web : www.csrandmanagement.eu / www.NFPconsulting.org
E-mail : eric.feront@csrandmanagement.eu
Activités : Conseils, formation, audit ou mise en conformité en management de la qualité, de l'environnement, de la sécurité et la santé au travail, audit social. Formation à l'audit interne et la démarche d'implantation d'un de ces systèmes: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 26000, SA 8000 et EMASeasy.

Delta Management Luxembourg S.A.

E-mail : dml@pt.lu
Activités : Conseils pour l'implantation et l'amélioration de systèmes en management de la Qualité ISO 9001 et ISO 29990, de l'Environnement ISO 14001 et de la Sécurité et la Santé au Travail OHSAS 18001. Formation théorique et pratique à l'audit interne ISO 9001, ISO 14001, ISO 29990 et OHSAS 18001. Certification sous mandat du Bureau Veritas Certification de systèmes en management de la Qualité ISO 9001 et ISO 29990, de l'Environnement ISO 14001 et de la Sécurité et la Santé au Travail OHSAS 18001.

DENK[HOUSE] by COPLANING S.à.r.l.

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

Deroche consultants

Web : <http://www.deroche-consultants.com>
E-mail : p.valdenaire@deroche-consultants.com
Activités : Mise en place de Système de Management de la Qualité. Coaching de dirigeant. Accompagnement pour «Investor in People».

Energiegence S.A.

Web : <http://www.energiegence.lu>
E-mail : pierre.wolff@energiegence.lu
Activités : L'énergiegence propose des services dans les domaines de l'efficacité énergétique et des sources d'énergie renouvelables avec un accent sur le conseil et la formation. L'énergiegence participe également à des projets d'investissement dans ces domaines.

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

Web : <http://www.energyconsult.lu>
E-mail : contact@energyconsult.lu
Activités : EnergyConsult - Ingénieurs-conseils en énergie pour la construction et la rénovation. Le passeport énergétique et plus encore... Bénéficiez de nos 25 ans d'expérience dans le cadre d'une construction ou d'une rénovation optimisée.

Etudes et Formation S.A.

Web : <http://www.etform.lu>
E-mail : info@etform.lu
Activités : Société luxembourgeoise privée, active depuis 15 ans. Assistance dédiée aux besoins réels des entreprises et des institutions publiques - développement et réalisation de projets de formation sur mesure, conception et réalisation de cours et de séminaires. Recherches, études et analyses. Activités d'assistance et de conseil. Coaching.

Eurogroup Consulting Luxembourg S.A.

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

Floriane MAFFEI - A.C.F.

E-mail : floriane.maffei@wanadoo.fr ou acf2007@orange.fr

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

Gemba Solutions S.à.r.l.

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

E-mail : pbrowne@luxgemba.com

Activités : Amélioration de performances opérationnelles, Change Management, Lean & Six Sigma. Mise en place de la stratégie du comité de direction, réalisation de chantiers d'amélioration dans un atelier de production, réorganisation des fonctions 'back-office'.

Luxcontrol S.A.

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

E-mail : poncelet@luxcontrol.com

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

Methods S.A.

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

E-Mail : info@methods.lu

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

m)))pool consulting S.à.r.l.

Web : <http://www.mpool-consulting.de>

E-mail : info@mpool.ag

Activités : Beratung und Training. EMAS, Risk-management, Changemanagement, Prozessmanagement, Projektmanagement, Organisationsentwicklung, Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung, Coaching, Outdoortraining, INSIGHTS MDI Potenzialanalysen, ASSESS Kompetenzanalysen.

NIMAX S.A.

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

E-mail : info@nimax.lu

Activités : L'audit de la qualité du service et des expériences des clients ; mystery shopping. Coopération avec Gault-Millau. Expérience dans l'hôtellerie, automobile, retail, industrie, secteur bancaire,... en Europe.

OFR Group

E-mail : e.jassogne@ocubes.eu

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

OpEx Management S.à.r.l.

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

E-mail : contact@opex-management.com

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

PwC Luxembourg

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

Activités : Audit, conseil et formation dans le secteur privé et public en matière d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et organisationnelle, de gestion des risques, de gestion des ressources humaines, financières et informatiques. Accompagnement démarche Qualité. Maîtrise des normes/référentiels tels que ISO/CEI 20000, ISO 27000, EFQM, ISO 9001, CAF, ITIL, COBIT, ISO 15489, Lean Six Sigma.

RHM Consultants

Web : <http://www.rhmc.biz>

E-mail : marc.roure@rhmc.biz

Activités : Conseil et formation

1) stratégie : projets d'établissement, déploiement de stratégie, balanced scorecard, 2) organisation : évaluation EFQM/CAF, amélioration des organisations et des processus, management de la qualité et des risques, 3) évaluation et développement managérial, team building et coaching, conduite du changement

SECURYBAT

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

E-mail : info@securybat.lu

Activités : Formations sécurité et santé au travail. Prévention et prévision incendie, conduite en sécurité d'engins de chantier, chariot automoteurs à conducteur porté, plates-formes élévatrices mobiles de personnes, travail en hauteur, sécurité en environnement électrique ...Assistance technique en prévention et gestion des risques. Vente d'équipements et de matériel de sécurité.

Sem S.A.

E-mail : gerard.rocco@email.lu

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

Skytation

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

E-mail : info@skytation.com

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

SM Concept Paysage

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

E-mail : info@smconceptpaysage.lu

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

Vectis S.à.r.l.

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

E-mail : jpwagnon@vectis.lu

Activités : Gamme de services exclusivement adaptée aux spécificités des entreprises PSF et bancaires. Accompagnement pour la norme ISO 15504.

més d'une intense passion de retransmettre leurs connaissances. Nos collaborateurs administratifs ne sont pas en reste. Ils planifient et préparent les cours avec efficacité et professionnalisme.

Institut de Formation Sectoriel du Bâtiment S.A.

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

E-mail : contact@ifsbl.lu

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

Institut national pour le développement de la formation professionnelle continue

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

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

E-mail : infpc@infpc.lu

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

SD WORX S.A.

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

E-mail : infolux@sdworx.com

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

PwC's Academy

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

E-mail : pwcacademy@lu.pwc.com

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

IV. ORGANISMES DE CERTIFICATION, D'INSPECTION ET DE CONTROLE TECHNIQUE

INSPECTION ET CONTRÔLE TECHNIQUE (ÉQUIPEMENTS, CONSTRUCTIONS, MATÉRIAUX, AUTOMOBILE)

AIB-Vinçotte Luxembourg

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

E-mail : info@aib-vincotte.lu

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

LC Luxcontrol A.s.b.l.

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

E-mail : lcasbl@luxcontrol.com

Activités : Surveillance, contrôle et inspection pour la sécurité des personnes, des installations, des produits et de l'environnement. Laboratoire d'essais : essais en assainissement amiante et contrôle non-destructif. Organisme de certification de produits : tels qu'équipements sous-pression et ascenseurs.

Office de Contrôle des Matériaux et de l'Environnement

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

E-mail : ocme@pt.lu

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

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'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.

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.

SNCT - Société Nationale de Contrôle Technique S.A.

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

E-mail : info@snct.lu

Activités: Inspection technique des véhicules routiers.

V. ORGANISMES CERTIFIÉS

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

LA NORME ISO 9001

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

AB SERVICES	ArcelorMittal Belval & Differdange
ACL Services S.A.	ArcelorMittal Bettembourg S.A.
Accumulux S.A.	ArcelorMittal Bissen S.A.
Acior	ArcelorMittal Centre Logistique Européen
Adecco Luxembourg	ArcelorMittal Distribution
Agence Luxembourgeoise Antidopage (ALAD)	ArcelorMittal Dudelange
Agilis Engineering S.A.	ArcelorMittal Rodange & Schifflange
AIMS Luxembourg S.à r.l.	Arcoop S.à r.l.
Air Liquide Luxembourg S.A.	Artelis S.A.
Airtech Europe S.A.	Arnold Kontz S.A.
Ajilon Luxembourg	Arthur Welter Transports S.à r.l.
Alcuilux Desox S.A.	Ateliers électriques de Walferdange
ALD Automotive Axus Luxembourg S.A.	Automat'Service (une entité de Compass Group Luxembourg)
AllPack Services	
Alpine-Energie Luxembourg S.à r.l. & Cie S.e.c.s	Automobile Club du Grand-Duché de Luxembourg
Amer-Sil S.A.	Ballini Pitt Architectes Urbanistes
Ampacet Europe S.A.	Batichimie Travaux
Anefore A.s.b.l.	Beil S.à r.l.
Anticip Consult S.à r.l.	B.E.S.T. Ingénieurs-Conseils
Aperam Stainless Services & Solutions Luxembourg S.A.	Brink's Security Luxembourg
ArcelorMittal-Stainless Service Luxembourg S.A.	BTBeurope

Bureau Moderne S.A.	Chambre de Commerce Italienne à Luxembourg (Camera di Commercio Italo-Lussemburghese A.s.b.l.)
Bureau TMEX S.A.	Chambre de Commerce Luxembourg - Espace Entreprises
Cabinet d'Orthodontie Dr. BECKER & Associés	Chambre de Commerce-Luxembourg School for Commerce
Calumite S.A.	Chaux de Contern S.A.
Camille (une entité de Compass Group Luxembourg)	Chemolux - Mc Bride
Carrelages Willy Putz S.A.	Circuit Foil Luxembourg
Carrosserie Comes & Cie S.A.	Clearstream Services
Casino 2000	CMIL Gestion SA-Hotels Novotel et Sofitel
Catalyst Recovery Europe S.A.	CobelGuard Security
Caves Bernard-Massard	Codiprolux S.A.
CBL S.A.	COMCO MCS S.A.
CDCL construction S.A.	Commissariat aux affaires maritimes
Cedef S.A.	Compagnie Luxembourgeoise d'Entreprises S.A. (C.L.E.)
CELLON S.A.	Comptoir anti-feu
Centre National P.E.T.	Container Logistics Bettembourg
Centre de Formation pour Conducteurs S.A.	Corex Luxembourg S.A.
Centre de Recherche Public Henri Tudor	Cougar S.à r.l.
Centre de Transfusion Sanguine de la Croix-Rouge Luxembourgeoise	COSTANTINI S.A.
Centroplast Europe S.A.	CTG Luxembourg PSF S.A.
Ceodeux Extinguisher Valves Technology S.A.	CTI Systems S.A.
Ceodeux S.A. Brand Name CRYOTEC	Culinaris
Ceodeux S.A. Brand Name INDUCTEC	Curver Luxembourg S.à r.l.
Ceodeux S.A. Brand Name MEDITEC	Dalkia S.A.
Ceodeux S.A. Brand Name PURETEC	Delek Luxembourg S.à r.l.
Ceodeux S.A. Brand Name SELFA	Delta Management Luxembourg S.A.
Ceratizit S.A.	DHL Express (Luxembourg) S.A.
CFL Cargo – Ateliers de Pétange	DHL Global Forwarding (Luxembourg) S.A.
CFL Service Trains et Matériel - Centre de Remisage et de Maintenance Luxembourg	DLSI
CH International Luxembourg	

Dokumenta S.A.
DONECK EUROFLEX S.A.
Ducair-Luxembourg Air Ambulance S.A.
Dussmann Service S.à r.l.
Ecta S.A.
Elsen Transports S.à r.l.
Elth S.A.
Etoile Garage S.à r.l.
Eurest (une entité de Compass Group Luxembourg)
Europe Commerce Refractory S.à r.l.
Europe Commerce S.A.
Euroscript Luxembourg S.à r.l.
Eurovia Travaux Ferroviaires Luxembourg S.A.
Ewald Giebel
Express Services S.A.
Faculté de Droit, d'Economie et de Finance de l'Université du Luxembourg
Flash Med S.A.
Fondation Caritas Luxembourg
Fugro Eco Consult S.à r.l.
G4S Security Services S.A.
G4S Technologies S.à r.l.
GARAGE BEELENER
Garage Bernard Muzzolini S.A.
Garage Carlo Schmitz
Garage Chleq S.à r.l.
Garage Collé S.A.
Garage de l'Est
Garage Grasges S.A.
GARAGE R&C BOEWER
Garage René Weimerskirch et Fils S.à r.l.

Garage Rodenbourg S.à r.l.
Garage Schneiders S.à r.l.
Garage Simon du Nord S.A.
Garage Thommes S.à r.l.
Garage Werner Esch
Geofor Constructions S.A.
Geolux 3.14 S.A.
Goodyear S.A.
Gradel Services S.A.
H & H - Bureau de Géomètres-Experts S.A.
H.B.H. S.A.
HITEC Luxembourg S.A.
Hochtief Luxembourg S.A.
Hôpital Kirchberg – Laboratoire clinique
Horsch Entsorgung S.à r.l.
Hospilux
Hôtel Ibis Luxembourg Sud
Hôtel Parc Belair S.à r.l.
Husky Injection Molding Systems S.A.
Hydro Aluminium Clervaux
IBS & Partners S.A.
IF Payroll & HR
IMAtec S.à r.l.
Imprimerie Centrale S.A.
Imprimerie Qatena Sàrl
InCA Ingénieurs Conseils Associés S.à r.l.
infeurope S.A.
Infotechnique S.A.
Innoclean et inno'services (une entité de Compass Group Luxembourg)
In-Situ S.A.
IPS S.A.

Iraco S.A.
Jeannot Schweig S.à r.l.
Jigam Strategy S.à r.l.
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.
LAB Group of Companies
Laboratoire d'analyses de biologie médicale de l'Hôpital Kirchberg
LeasePlan Luxembourg S.A.
Les Domaines de Vinsmoselle
Lindab Buildings S.A.
Lux TP S.A.
Luxair Tours S.A.
Luxbat S.A.
Luxconsult S.A.
Luxcontrol S.A.
Lux-Development
Luxembourg Air Rescue A.s.b.l.
Luxembourg Machining Technology LUMEC S.A.
Luxlift S.à r.l.
Lux-Maintenance S.à r.l.
Luxmetalsistem S.A.
Luxmold S.A.
LuxPET AG/S.A.
Luxplan S.A.
Lyreco S.A.
M.V.A. Luxembourg S.A.

MAEC Benelux S.à r.l.
Manpower
Marcel Grosbusch et Fils S.à r.l.
Menuiserie N. Karier & Cie Secs
Mercedes-Benz Luxembourg S.A.
Mersch & Schmitz S.à r.l.
Metalica S.A.
Met-Lux S.A.
Milestone Consulting Engineers S.à r.l.
Ministère de la santé- Inspection sanitaire
Ministère de l'Economie et du Commerce extérieur
Ministère de l'Egalité des chances
Ministère des Classes moyennes et du Tourisme
Mondo Luxembourg
Morganite Luxembourg S.A.
Motorway Luxembourg S.A.
Moulin de Kleinbettingen S.A.
Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité A.s.b.l.
Muller & Wegener S.à r.l.
N.F.M. Alliages S.A.
NAMSA (Nato Maintenance and Supply Agency)
Netto-Recycling S.A.
Nettoservices S.A.
New2DM S.A.
Nizi International S.A.
No Nail Boxes
Novelia (une entité de Compass Group Luxembourg)
Novelis Luxembourg SA

NRG Luxembourg S.à r.l. - Nashuatec
Oerlikon Balzers Coating Luxembourg S.à r.l.
ONET Luxembourg S.à r.l.
Panalpina Luxembourg S.A.
Parc Belair
Parc Belle-Vue
Paul Wagner et Fils S.A.
Paul Wurth S.A.
Phoenix Contact S.à r.l.
POLYGONE S.à r.l.
Prefalux S.A.
Presta-Gaz S.A.
Preventlux A.s.b.l.
PROgroup
PROPHAC S.à r.l.
PSI Luxembourg S.A.
Randstad Interim S.A.
Raymond Boon & Fils
Rectilux
Recylux
Renault Retail group Luxembourg
Résidence Monplaisir
Rotarex Distribution S.A.
Rotarex S.A.
Rowlands International
S+B Inbau S.A.
Saturne Technology S.à r.l.
Schindler S.à r.l.
Schroeder & Associés
Secalt S.A.
Secher Exploitation S.A.

Service de Santé au Travail Multisectoriel - STM
Service des Autorisations d'établissement
Servitia S.A.
SES ASTRA TechCom S.A.
SGI Ingénieries Luxembourg S.A.
Shell Luxembourgeoise S.à r.l.
Siemens S.A. Luxembourg
Simaform S.A.
Simelux S.A.
Simon & Christiansen S.A.
SISTO Armaturen
SNCH-Société Nationale de Certification et d'Homologation S.à r.l.
Socotec Luxembourg S.à r.l.
Sodexo Luxembourg S.A.
Sogel S.A.
Sogeti
Solartec S.A.R.L.
SolEtude S.à r.l.
Soludec
Solufer
Sources Rosport S.A.
Stëftung Hëllef Doheem - Secher Doheem
Steria PSF Luxembourg S.A.
Stoll Trucks S.à r.l.
Streff S.à r.l.
Surveico S.A.
Tarkett GDL S.A.
Telectronics S.A.
Téléphonie S.A.
Telindus S.A.

Tempo-Team Luxembourg S.A.
Thommes S.A.
ThyssenKrupp Ascenseurs Luxembourg S.à r.l.
TMH S.A.
TMS S.A.
TNT Express (Luxembourg) S.A.
Tomorrow's Technologies S.A.
Total Luxembourg S.A.
Tractlux S.à r.l.
Tralux S.à r.l.
Transports Micolino & Fils S.à r.l.
TR-Engineering S.A.
TSM Conduites S.A.
Twinerg -Centrale TGV d'Esch-sur-Alzette
Tycon S.A.
Vereal S.A.
Viking S.A.
Wallenborn Transports
Wallerich Lux
Warehouses Service Agency W.S.A. 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 : 2004**

Alcuilux Desox S.A.
Ampacet Europe S.A.
AperamStainless Services & Solutions Luxembourg S.A.
ArcelorMittal - Stainless Service Luxembourg S.A.
ArcelorMittal Belval & Differdange
ArcelorMittal Bettembourg S.A.
ArcelorMittal Bissen S.A.
ArcelorMittal Dudelange
ArcelorMittal Rodange & Schifflange
Artelis S.A.
Cargolux Airlines International SA
Catalyst Recovery Europe S.A.
CBL S.A.
CDCL construction S.A.
Ceratizit S.A.
Chemolux - Mc Bride
Cimalux S.A.
Circuit Foil Luxembourg
COMCO MCS S.A.
Container Logistics Bettembourg
COSTANTINI SA
DELEK LUXEMBOURG S.À R.L.
DELPHI Customer Technology Centre Luxembourg
DHL Express (Luxembourg) S.A.

DHL Global Forwarding (Luxembourg) S.A.
Dometic
DONEK EUROFLEX S.A.
EBRC (e-Business & Resilience Centre)
Elth S.A.
Entreprise de Montage Jacques STREFF S.à r.l.
Eurovia Travaux Ferroviaires Luxembourg S.A.
Express Services S.A.
Faurecia AST Luxembourg S.A.
Geofor Constructions S.A.
GNT-Lux S.A.
Goodyear S.A.
Guardian Automotive Europe S.A.
Harsco Multiserv S.A.
Hôtel Ibis Luxembourg Sud
Hôtel Parc Belair S.à r.l.
Hydro Aluminium Clervaux
IEE- International Electronics and Engineering S.A.
John Zink International
Karp-Kneip Constructions S.A.
Karp-Kneip Logistics S.A.
Karp-Kneip Matériaux S.A.
Klein Lux S.A.
LC Luxcontrol A.s.b.l.
Luxcontrol S.A.

Lyreco S.A.
Mercedes-Benz Luxembourg S.A.
NAMSA (Nato Maintenance and Supply Agency)
Netto-Recycling S.A.
Nettoservices S.A.
Novelis Luxembourg SA
NRG Luxembourg S.à r.l. - Nashuatec
Oeko-Service Luxembourg S.A.
ONET Luxembourg S.à r.l.
Panalpina Luxembourg S.A.
Parc Belair
Paul Wurth S.A.
Raval Europe S.A.
Recylux
S.A. du Train à Laminés Marchands d'Esch-Schifflange TLM
Saint-Gobain Abrasives S.A.
Shell Luxembourgeoise S.à r.l.

Soludec
Solufer
Sources Rosport S.A.
Streff S.à r.l.
Tarkett GDL S.A.
Technofibres 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.
Twining -Centrale TGV d'Esch-sur-Alzette
Tycon S.A.
UBS (Luxembourg) S.A.
Vereal S.A.
Wallerich Lux
Warehouses Service Agency W.S.A. S.à r.l.

LA SPÉCIFICATION OHSAS 18001

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

3P-Automation S.A.	Goodyear S.A.
AB SERVICES	Harsco Multiserv S.A.
Adecco Luxembourg	HELTA
Aperam Stainless Services & Solutions Luxembourg S.A.	Hydro Aluminium Clervaux
ArcelorMittal - Stainless Service Luxembourg S.A.	IEE- International Electronics and Engineering S.A.
ArcelorMittal Belval & Differdange	J. Lamesch Exploitation S.A.
ArcelorMittal Bettembourg S.A.	John Zink International
ArcelorMittal Bissen S.A.	Karp-Kneip Constructions S.A.
ArcelorMittal Centre Logistique Européen	Karp-Kneip Logistics S.A.
ArcelorMittal Dommeldange S.à r.l.	Karp-Kneip Matériaux S.A.
ArcelorMittal Dudelange	Klein Lux S.A.
ArcelorMittal Rodange & Schiffflange	LC Luxcontrol A.s.b.l.
ArcelorMittal Wire Solutions	Luxcontrol S.A.
Arthur Welter Transports S.à r.l.	Novelis Luxembourg SA
Canalyse S.A.	ONET Luxembourg S.à r.l.
CBL S.A.	Raval Europe S.A.
CDCL construction S.A.	S.I.D.E.C- Syndicat Intercommunal pour la Gestion des Déchets
Chemolux - Mc Bride	Saint-Gobain Abrasives S.A.
Circuit Foil Luxembourg	Schroeder & Associés
COSTANTINI SA	Shell Luxembourgaise S.à r.l.
Delek Luxembourg S.à r.l.	Sogel S.A.
D.L.S.I. Esch-sur-Alzette	Sogel Technique S.A.
DONECK EUROFLEX S.A.	Solelec S.A.
Eurovia Travaux Ferroviaires Luxembourg S.A.	Solufer
Geofor Constructions S.A.	Staff interim S.A.
GNT-Lux S.A.	Streff S.à r.l.

Tarkett GDL S.A.
Technofibres S.A.
TNT Express (Luxembourg) S.A.
Tomorrow's Technologies S.A.
TSM Conduites S.A.

Twinterg -Centrale TGV d'Esch-sur-Alzette
Tycon S.A.
Vereal S.A.
Wallerich Lux

LA NORME ISO 22000

La norme ISO 22000 est une norme internationale relative à la **sécurité des produits alimentaires**.

Arthur Welter Transports S.à r.l.
Les Domaines de Vinsmoselle
Luxlait Association Agricole

LuxPET AG/S.A.
Motorway Luxembourg S.A.
Nouvelle Luxlait Produits 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**.

Accumalux S.A.
ArcelorMittal Bettembourg S.A.
ArcelorMittal Rodange & Schiffflange
Dometic
Elth S.A.
Faurecia AST Luxembourg S.A.
Goodyear S.A.
Guardian Automotive Europe S.A.

IEE- International Electronics and Engineering S.A.
Katcon
Ludec - Luxembourg Décolletage S.à r.l.
Raval Europe S.A.
Rotarex S.A.
Technofibres S.A.

LA NORME ISO/CEI 20000

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

Clearstream Services

EBRC (e-Business & Resilience Centre)

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**.

Codasystem Benelux S.A.

IFOnline

EBRC (e-Business & Resilience Centre)

Loterie Nationale

Euroscript International S.A.

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

LA NORME ISO/CEI 17020

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

Administration des Services Vétérinaires

Secolux A.s.b.l.

AIB-Vinçotte Luxembourg A.s.b.l.

SNCT - Société Nationale de Contrôle Technique S.à r.l.

Bureau Technique Luxembourgeois (BTL)

Socotec A.s.b.l.

C-Inspect a.s.b.l.

LC Luxcontrol A.s.b.l.

LA NORME ISO/CEI 17021

La norme ISO/CEI 17021 (retirer l'année de publication et le titre de la norme en gras) définit des exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification des systèmes de management, notamment selon des normes ISO 9001:2000 (management de la qualité) et ISO 14001:2004 (management environnemental).

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

LQMS Luxembourg S.à r.l.

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

LA NORME ISO/CEI 17025

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

Administration de la gestion de l'eau

Laboratoire de référence de l'OTAN - NAMSA

AIB-Vinçotte Luxembourg A.s.b.l.

Laboratoire Luxcontrol S.A.

Cargolux Airlines International S.A. - Calibration Laboratory

Laboratoire Luxembourgeois de Contrôle Sanitaire (LLuCS)

C-Inspect a.s.b.l.

Laboratoire National de Santé - Division de Bactériologie-Parasitologie

Creos Luxembourg S.A.

Laboratoire National de Santé - Division du Contrôle des Denrées Alimentaires

CRP Henri Tudor - AMS - Department Advanced Materials and Structures

Laboratoire National de Santé - Laboratoire d'Hygiène du Milieu et de Surveillance Biologique

Eurofoil Innovation Center

Heintz van Landewyck

Laboratoires d'analyse de l'eau du SEBES

Institut Viti-Vinicole

Laboratoire de la Division de la Radioprotection

LC Luxcontrol A.s.b.l.

Laboratoire de Médecine Vétérinaire de l'État

LA NORME ISO 15189

La norme ISO 15189 définit les exigences concernant la qualité et la compétence des laboratoires de biologie médicale.

Centre de transfusion sanguine de la Croix Rouge

Centre Hospitalier de Luxembourg - Laboratoire de Procréation Médicalement Assistée

Hôpital Kirchberg - Laboratoire Clinique

Laboratoire de Spermologie de la Clinique Dr. E. Bohler

Laboratoire National de Santé - Division de la cytologie clinique

Laboratoires Réunis de Junglinster

Laboratoires d'analyses médicales Ketterhill - LLAM S.A.

LA NORME EN 45011

La norme EN 45011 définit les exigences générales relatives aux organismes procédant à la certification de produits.

LC Luxcontrol A.s.b.l.

LQMS Luxembourg S.à r.l.

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

ÉDITION

Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité A.s.b.l.
Technoport Schlassgoart
66, rue de Luxembourg
L-4221 Esch-sur-Alzette
Tél. (+352) 42 59 91- 4580
Fax: (+352) 42 59 91-4581
e-mail: info@mlq.lu
www.mlq.lu

Tirage : 2.000 exemplaires.

Tous droits réservés. Toute reproduction ou traduction, intégrale ou partielle, est strictement interdite sans l'autorisation écrite délivrée au préalable par le Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité 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.

EVALUATION DE VOTRE SATISFACTION

Etes-vous satisfait du contenu du GLQ ?

- Oui totalement
 Assez, je suis globalement satisfait(e), mais j'aurais souhaité y trouver :

- Pas du tout satisfait(e), je m'attendais à y trouver :

Quels sont les éléments qui vous intéressent le plus :

- La partie introduction. Dossier Prix Luxembourgeois de la Qualité.
 Le dossier « Evaluation de la conformité » Les évènements du MLQ
 Le dossier : « Système de management, qu'en est-il derrière le masque » L'annuaire

Quels sont les éléments qui pourraient être améliorés (Merci de préciser POURQUOI) :

- Le contenu des textes

- La présentation du Guide

- La périodicité du Guide

- Le contenu de l'annuaire

- Autres

Formulaire de contact :

- Je souhaite que le MLQ me contacte pour me présenter ses activités.

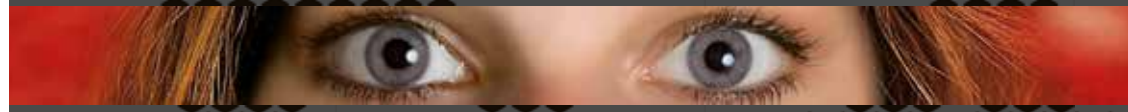
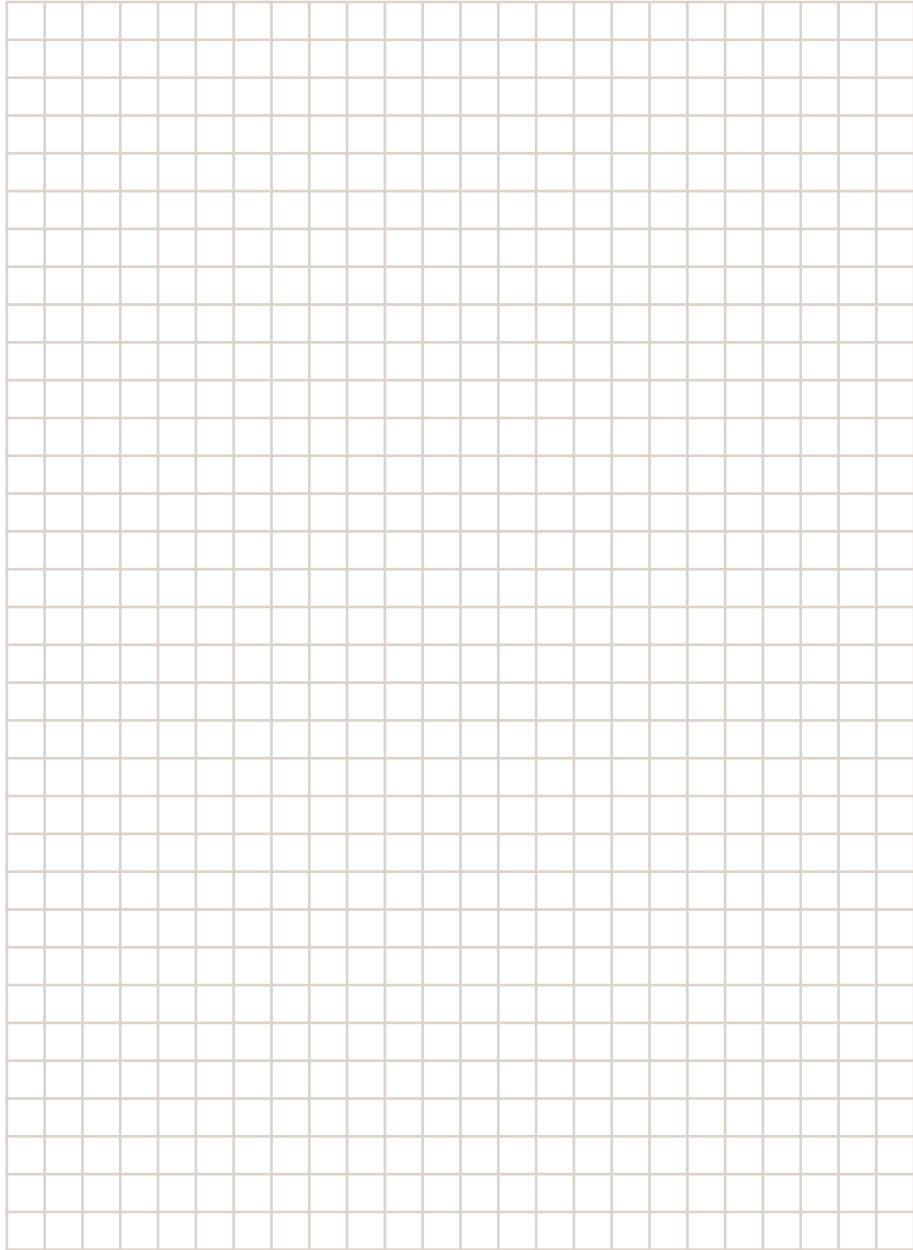
Prénom & Nom :

Société :

Tél. : E-mail :

Formulaire d'évaluation également disponible sous www.mlq.lu

Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité A.s.b.l.
Technoport Schlassgoart · 66, rue de Luxembourg · L-4221 Esch-sur-Alzette
Tél. (+352) 42 59 91-45 80 · Fax : (+352) 42 59 91-45 81 · E-mail : info@mlq.lu · www.mlq.lu



HAUSTÜR • FENSTER • VERANDA • ENERGY



Luxemburger
Qualitätspreis

2009



Europäischer Qualitätspreis
(EFQM) für herausragende
Kundenbegeisterung

2011



Auszeichnung als bester
Luxemburger Arbeitgeber

2013



Günter Schmitz
Unternehmer & Erfolgstrainer

KUNDENBEGEISTERUNG

DER SCHLÜSSEL ZUM UNTERNEHMENSERFOLG

*... und wir zeigen Ihnen in unseren Erfolgstrainings,
wie diese Kundenbegeisterung garantiert funktioniert!*

Unsere 21 Jahre Praxiserfahrung in exzellenter Kunden- und Mitarbeiterbegeisterung möchten wir an andere Handwerksunternehmen weitergeben. Was andere erzählen wie es funktionieren könnte, haben wir bewiesen.

**Wir zeigen Ihnen wie's wirklich geht.
Auch in Ihrem Unternehmen!**

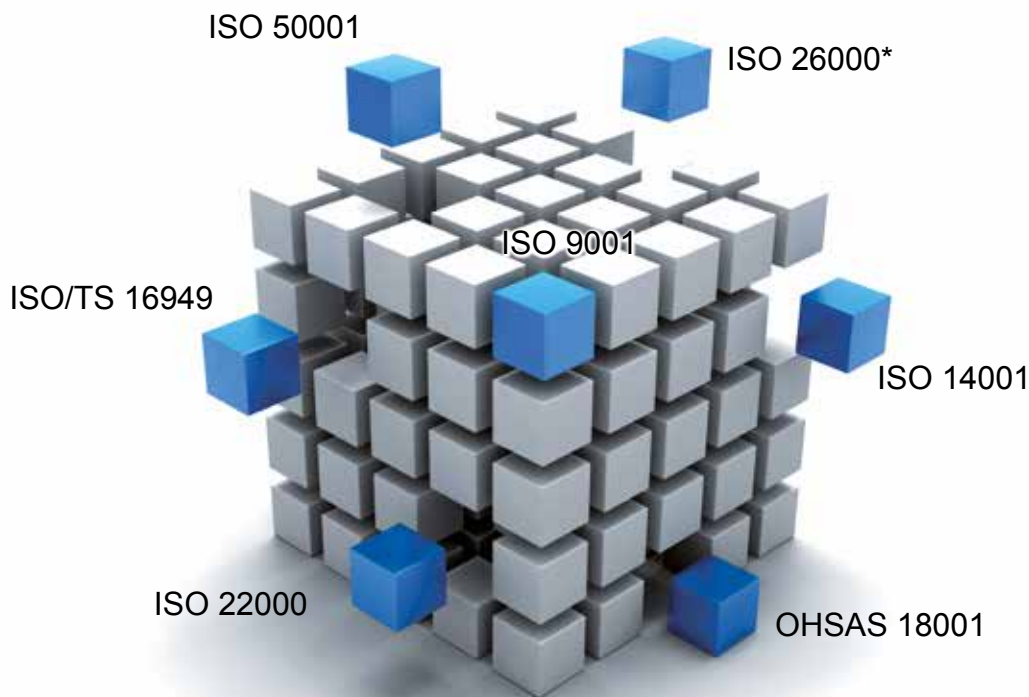
**» INKLUSIVE INTENSIVER
UNTERNEHMENSFÜHRUNG!**

ESCEM

Organisme de certification

Qualité
Hygiène
Sécurité
Environnement

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



**Evaluation de votre responsabilité sociétale*

Certificat TÜVRheinland®
Certificat ESCEM



www.escem.com