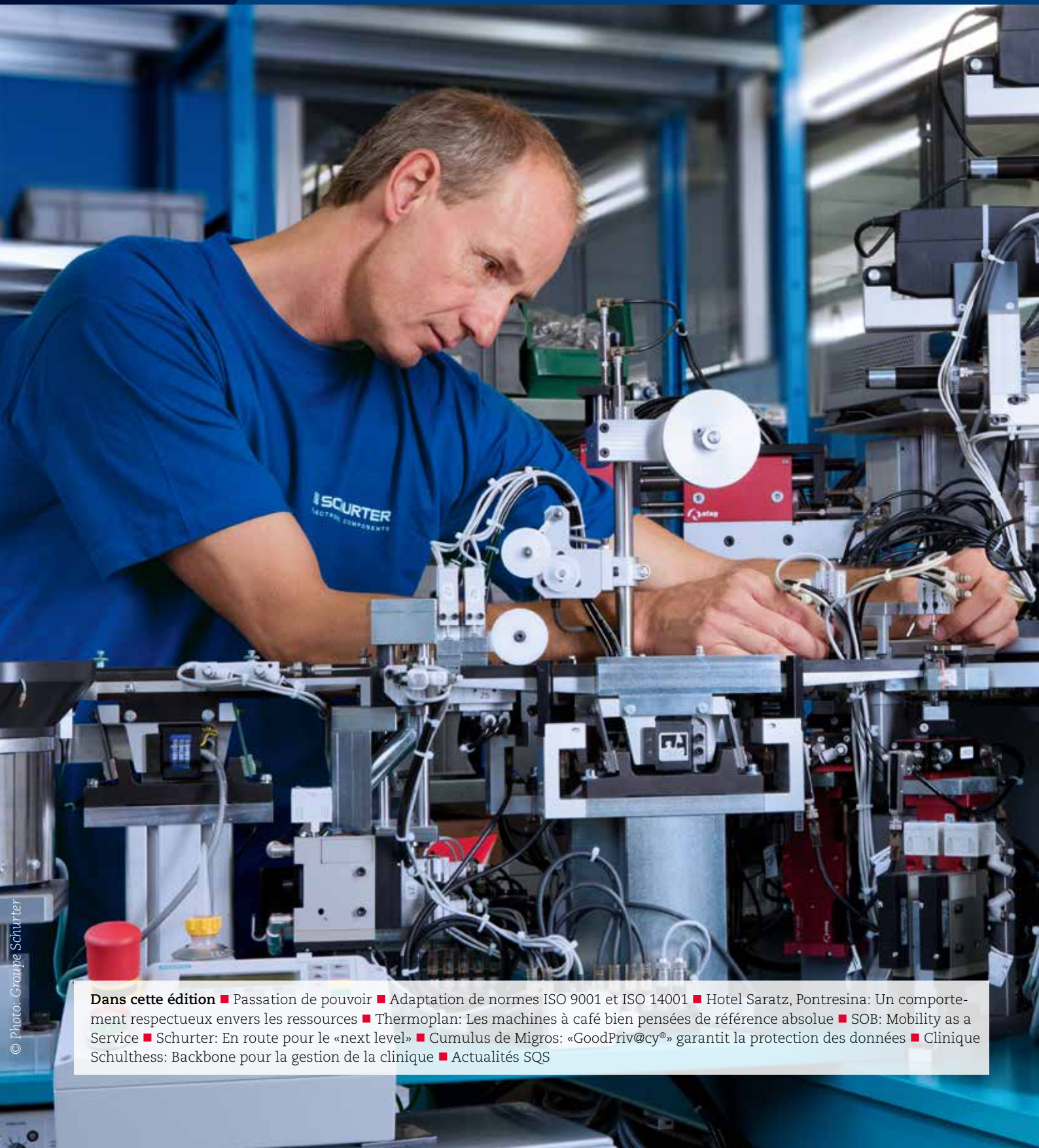


GLOBAL Flash



Dans cette édition ■ Passation de pouvoir ■ Adaptation de normes ISO 9001 et ISO 14001 ■ Hotel Saratz, Pontresina: Un comportement respectueux envers les ressources ■ Thermoplan: Les machines à café bien pensées de référence absolue ■ SOB: Mobility as a Service ■ Schurter: En route pour le «next level» ■ Cumulus de Migros: «GoodPriv@cy» garantit la protection des données ■ Clinique Schulthess: Backbone pour la gestion de la clinique ■ Actualités SQS

Passation de pouvoir

Préparée bien en amont depuis deux ans, la passation de pouvoir à la direction de la SQS a eu lieu début janvier 2018. Le CEO Roland Glauser prendra sa retraite au cours de l'année 2018. Son successeur est Felix Müller.



Dr Xavier Edelmann, Président de la SQS (à gauche); Felix Müller, CEO à partir du 1.1.2018; Roland Glauser, CEO jusqu'en fin 2017

Chère lectrice, cher lecteur,

Au cours de cette année, le CEO Roland Glauser prendra sa retraite. Dans le cadre d'une solution clairvoyante, le Comité de direction de la SQS a défini son successeur avec lui il y a deux ans et l'a communiqué à l'Assemblée générale de mai 2017.

Felix Müller, jusqu'ici membre de la Direction, a été nommé CEO pour succéder à Roland Glauser. Il a repris cette fonction clé depuis le 1er janvier 2018. Le membre élu a mis sa grande expérience depuis 1999 à disposition de la SQS. Entre 2007 et 2016, il a dirigé avec succès le domaine des services et a repris le domaine industrie l'an-

née dernière dans le contexte de la préparation de la succession de Roland Glauser. Le Comité de direction se réjouit vivement de pouvoir garantir une continuité interne en la personne de Felix Müller. Je félicite chaleureusement Felix Müller pour son élection!

Le CEO sortant a marqué la SQS de manière significative au cours des six dernières années. Une grande créativité, un style holistique de direction ainsi que des décisions réfléchies et qui s'inscrivent dans l'avenir – voilà ce qui le caractérise. Roland Glauser avait pris la direction de la SQS en 2011 dans un contexte économique difficile. Peu après sa prise de fonction, il

a donc présenté un programme en quatre points qui lui a permis d'inverser la situation en équipe – non seulement en termes de chiffres, mais aussi en termes de changement de culture à la SQS. Le programme définissait quatre directions:

1. Promouvoir davantage l'esprit et l'action axés vers l'économie d'entreprise parmi tous les collaborateurs de la SQS.
2. Améliorer l'efficacité de tous nos processus opérationnels.
3. Mieux explorer et utiliser les compétences des collaborateurs en créant des opportunités de développement interne.
4. Permettre aux collaborateurs d'avoir un bon équilibre travail-vie.

Ces directions ont donné lieu à des jalons importants au cours des six dernières années. Trois d'entre eux méritent tout particulièrement d'être mentionnés:

■ En 2011 le Comité de direction a élaboré conjointement avec la Direction, la nouvelle stratégie SQS et les valeurs de l'entreprise ont été consignées dans les lignes directrices et le Code de conduite. Notre compréhension de la qualité au sens large selon le rapport de durabilité a été mise en œuvre, des sujets à valeur ajoutée ont été identifiés, la marque SQS a été renforcée sur le marché et la fidélité des clients s'est vue augmentée.

■ Les mesures introduites ont conduit à des améliorations massives des résultats de l'entreprise, à mettre notamment sur le compte d'une stricte gestion des coûts et du contrôle à tous les niveaux.

■ La rentabilité des services SQS a augmenté en raison de la reconnaissance précoce du besoin de solutions numériques. L'efficacité de tous les processus opérationnels a pu être améliorée progressivement en utilisant des solutions ERP/ICT intégrées et à la pointe de la technologie. Le gain d'efficacité a permis d'absorber les coûts supplémentaires liés à la croissance, les taux horaires de la SQS pouvant ainsi être maintenus au niveau de 1992 (!).

Je voudrais remercier Roland Glauser pour ses réalisations extraordinaires à la tête de la SQS. Je souhaite beaucoup de talent et de succès au nouveau CEO Felix Müller pour diriger notre organisation à l'avenir!

Chères clientes, chers clients, je vous remercie en particulier pour votre confiance envers la SQS. Ensemble, nous sommes sur la bonne voie.

Dr Xavier Edelmann, Président de la SQS

Adaptation de normes: La période de transition s'achève le vendredi 14 septembre 2018.

D'ici fin 2017, 60% des clients SQS se seront déjà fait recertifier selon les normes révisées. Selon une enquête d'IQNet, SQS fait ainsi partie, au plan international, des organismes de certification qui présentent à ce jour les taux de transition les plus élevés. Et ce avec de bonnes expériences.

La raison principale de ce taux de transition élevé est le dialogue mené à temps avec les clients certifiés lors de manifestations d'information orientée vers la pratique et de séminaires dans toute la Suisse. Cette information de première main a été possible grâce au fait que René Wasmer, CEO adjoint à la SQS, siège au sein des organes internationaux responsables de l'édiction de ces normes. Les expériences acquises par la SQS au cours des transitions déjà faites au sein des entreprises membres sont clairement positives. Voici les principales constatations.

Constatations faites dans le cadre de la transition vers ISO 9001:2015

- La révision de la norme apporte un vent nouveau au sein des organisations certifiées et conduit à une poursuite palpable de leur développement.

- La nouvelle structure de base de l'exploitation des systèmes de management intégrés s'avère très bénéfique, les synergies pouvant être exploitées de manière optimisée.

- La mise en œuvre des nouvelles exigences (enjeux internes et externes, parties intéressées, gestion des risques et des opportunités) peut se faire moyennant un investissement raisonnable, en employant les instruments de management courants.

- La qualité des processus de management à tous les niveaux augmente clairement et la réflexion stratégique est affûtée.

Constatations faites au cours de la transition vers ISO 14001:2015

- L'intégration du système de management environnemental dans l'orientation stratégique d'une organisation renforce de manière significative l'importance de ce management.

- Pour de nombreuses organisations, la réflexion orientée vers le cycle de vie aménage de nouvelles opportunités de performance environnementale directe et indirecte.

- L'optimisation des produits et prestations de services contribue souvent de manière substantielle à la protection de l'environnement.

- Le fait de définir les risques et opportunités sur lesquels s'appuient des mesures n'intègre pas uniquement l'analyse environnementale et les contraintes, mais incorpore des enjeux internes et externes, les parties intéressées ainsi que les perspectives professionnelles: du point de vue méthodologique, cette approche constitue souvent un défi pour les usagers.

Important: n'oubliez pas cette date!

Passé le 14 septembre 2018, les certificats ISO 9001:2008 et ISO 14001:2004 ne seront plus valables.

ISO 9001 et ISO 14001

Ces 30 dernières années, les normes ISO 9001 et ISO 14001 ont apporté des avantages considérables aux entreprises et organismes certifiés du monde entier. Jusqu'à présent, plus d'1,3 million de certificats ont été délivrés par les organismes de certification, dans près de 200 pays.



Hôtel Saratz, Pontresina

Une qualité constante de haut niveau pour les clients. Chaque jour.

«C'est ce qui est attendu de notre hôtel familial», exprime Thierry Geiger, Directeur. Sa philosophie pour Saratz repose sur ce précepte, en harmonie avec un comportement respectueux envers les ressources et l'environnement. Les collaboratrices et collaborateurs s'y engagent eux aussi.



Thierry Geiger, Directeur



Hôtel Saratz, Pontresina

Construit en 1865 par une dynastie de pâtisseries, l'hôtel se trouve depuis lors en main familiale. En 1996, des travaux d'agrandissement de grande envergure ont été entrepris pour le doter de 93 chambres de style moderne. Le Saratz aime les contrastes qui s'attirent: jeunes et moins jeunes, contemporain et historique, classique et moderne. Cet hôtel quatre étoiles très apprécié occupe 75 collaboratrices et collaborateurs et se concentre principalement sur le marché suisse. Saratz compte parmi les rares établissements de la région qui sont ouverts en continu de juin à avril. Il est certifié selon les normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001.

www.saratz.ch

Le dynamique directeur de l'hôtel se réjouit à chaque fois d'entendre ce compliment de la part de ses clients: «Ici, on se sent comme chez soi.» Depuis plus de dix ans, il gère cet établissement quatre étoiles riche en traditions sis à Pontresina. Thierry Geiger nous explique ici, par un exemple, ce qu'il entend avec son équipe pour remplir cette exigence.

Votre maxime est «Donner le meilleur de soi, chaque jour.» Est-ce possible?

Nos clients ne viennent pas pour affaires, mais pour y passer leurs vacances. Et ceci, ils le ressentent dès la première minute. Nous remplissons toujours notre promesse de prestations en temps réel. Cela correspond à notre façon d'être, ce qui exige de nous tous beaucoup d'engagement et de flexibilité. La prestation de service doit être fournie main dans la main. Il est aussi important que l'infrastructure soit moderne. Lorsque nous investissons dans la rénovation et la préservation de la valeur, nous choisissons exclusivement la meilleure qualité. Cependant, la qualité implique aussi pour nous que nous fassions nos achats dans la région. Saratz soutient l'économie régionale à chaque fois que cela est possible, en faisant passer le régional avant le bio.

Qui sont les clients de Saratz?

L'hôtel est un hôtel familial riche en traditions qui accueille des hôtes qui viennent pour y passer leurs vacances. Depuis le 19^e siècle, de grandes familles ont toujours logé à l'hôtel, d'abord seulement en été, plus tard aussi en hiver. Aujourd'hui également, notre marketing s'adresse à toutes les générations, ainsi qu'aux couples. Le marché cible est suisse à 80%. Les marchés proches d'Europe ont rétréci un peu en raison du cours du change.

En été, nos clients font beaucoup de sport tel que le biking ou la randonnée, à Pontresina

et dans les environs. En hiver, ils s'adonnent au ski alpin et au ski de fond. Nous proposons également de nombreuses offres à nos hôtes moins jeunes, dans l'esprit de l'adage «Les sexagénaires sont les nouveaux quinquagénaires». Des courts de tennis, un terrain de boules, un jeu d'échecs dans le jardin, un putting green ainsi qu'une piscine extérieure font partie de l'aménagement de l'hôtel. Les semaines à thème spéciales telles que celles du tai chi, du chi gong ou encore du bel canto sont également très appréciées.

Comment mesurez-vous la qualité?

Les sondages effectués auprès de nos clients pour évaluer leur satisfaction ainsi que la surveillance du climat d'entreprise sont des mesures standard. Tout repose très fortement sur les retours. Si nécessaire, nous réagissons. De nombreuses bonnes idées naissent également des deux côtés. Depuis peu, l'état de santé des groupes d'intérêt dans la région est également analysé. La coopération occupe une grande place à Pontresina. La famille d'actionnaires Saratz établie dans le village y joue un rôle important. Cela nous soutient.

De même, l'utilisation précautionneuse des ressources fait partie de la culture de Saratz...

Oui, nous voulons être un hôtel exemplaire qui ne se borne pas à penser aux générations suivantes, mais qui agit en conséquence. Saratz a pu réaliser pas à pas des mesures d'économie énergétique, par exemple en matière de consommation d'eau. Au début, 0,75 mètre cube d'eau était utilisé par client. L'installation de buses, le contrôle méticuleux des robinets et de la tuyauterie, etc., ont permis de réduire la consommation d'eau de 50% environ, soit à 0,39 mètre cube.

Des efforts similaires commencent à porter





leurs fruits en matière d'électricité, de déchets, de consommation de papier, etc. Les plus grands gouffres à énergie sont sans conteste la cuisine et la ventilation. Dans l'exploitation de la cuisine qui s'étend sur toute la journée, nous misons sur les technologies actuelles. L'éclairage ne représente que 15 % environ. Entretemps, la plupart des lampes sont à ampoules LED et nous disposons de nombreux détecteurs de mouvement. En ce qui concerne la consommation de courant en général, nous avons réussi à la faire passer de 30 à 24 kWh.

Déchets: nous trions de manière conséquente tout ce qui peut être trié. Les déchets de la cuisine sont transformés en gaz par un paysan à Zuoz qui dispose d'une installation de production de biogaz. Nous sensibilisons nos employés dans ce sens.

Nous voulons réduire en outre au maximum le gaspillage alimentaire: dans la mesure du possible, nous proposons des produits non emballés (par exemple la confiture) et

servons des portions plus petites. En contrepartie, nous servons plus de plats. Mais en fin de compte, c'est l'attitude des clients en matière de gaspillage alimentaire qui est décisive pour la résolution du problème.

Les investissements massifs en faveur d'une énergie «propre» sont-ils profitables?

Lorsque nous avons prévu la construction de notre installation géothermique il y a plusieurs années de cela, c'était un projet pionnier. Elle est un investissement dans l'avenir. Elle n'est pas rentable, mais a une grande valeur qualitative. Par exemple, le client se sent bien lorsqu'il nage dans de l'eau à 30 degrés qui a été chauffée sans émissions de CO₂. L'installation permet aujourd'hui de chauffer 60 à 70 % de l'hôtel. Par ailleurs, il n'existe à ce jour que trois installations de cette envergure en Suisse. La plus grande se trouve à la clinique de Triemli et la deuxième plus grande à l'hôtel Hof Weissbad à Appenzell. Depuis le début des travaux en 2008 jusqu'à la mise en exploitation en 2014, des défis techniques et financiers ont dû être relevés. Les difficultés majeures que nous avons rencontrées ont été le forage à une profondeur de 1500m ainsi que le soutènement du trou de forage. Cela n'a pas réussi tout de suite. Finalement, une société saint-galloise a réussi la mise en exploitation.

Hotelleriesuisse vous a décerné la distinction «Green Living Hotel». Pourquoi?

Les fondements avaient été posés il y a six ans déjà. Nous avons ensuite dû apporter la preuve que nous remplissions les exigences. Des inspecteurs de l'association réexaminent le statut tous les trois ans. Pour Saratz, cette distinction exprime notre façon d'agir respectueuse de l'environne-

ment. La certification SQS selon la norme ISO 14001 le confirme.

Quelles tâches managériales sont particulièrement exigeantes?

Le complexe hôtelier avec ses 93 chambres et jusqu'à 240 hôtes en été lorsque les capacités maximales sont atteintes exige de la circonspection dans le management. Je distingue quatre missions prioritaires.

1. L'encadrement des collaborateurs: Ceci nécessite beaucoup de temps et d'engagement. Nous tentons de nous occuper de chaque collaborateur personnellement. Ma femme, une interlocutrice empathique, dirige le bureau du personnel.
2. L'assurance de la qualité: Saratz souhaite se différencier par une qualité constante de haut niveau chaque jour: ceci est décisif. Dans le domaine hôtelier, cela s'applique dès le moment de l'arrivée du client. Dans le domaine de la restauration, le contrôle est plus dense, car il concerne l'offre des mets et la qualité des produits alimentaires comme le service dans sa globalité.
3. La mercatique et la vente: Chaque jour, je consacre deux heures à la vente et au marketing. La consommation via les médias numériques continue son expansion. Nous nous y adaptons.
4. Notre rôle en tant qu'hôtelier: Ici, la maxime suivante s'applique: chaque hôte est accueilli personnellement par un membre de la direction et le même principe s'applique au moment du départ. Ceci est très apprécié. En fait, nos clients l'attendent.



Thermoplan AG, Weggis

Les machines à café bien pensées de référence absolue

Les plaisirs du café atteignent un statut culte et cette tendance est aussi en train de gagner l'Asie. Starbucks y a contribué pour une part essentielle. Ce vaste groupe d'entreprises a ouvert plus de 25 000 cafés au cours des 20 dernières années. Les machines à café sont suisses et livrées en exclusivité mondiale par la PME Thermoplan sise à Weggis.

À quoi ressemble cette étroite collaboration entre petite et grande entreprise? Adrian Steiner, CEO de Thermoplan (sans lien de parenté avec Domenic Steiner, le fondateur de la société), nous présente les aspects de cette coopération.

Monsieur Steiner, pourquoi Thermoplan est-elle si attrayante pour Starbucks?

Cela est dû à ses technologies innovantes qui forment l'ancrage de notre coopération de longue date avec l'entreprise américaine de cafés. En 1999 est né un partenariat basé sur la confiance. Si en 2005 plus de 70% de notre chiffre d'affaires était à porter au compte de notre coopération avec Starbucks, la part représente actuellement 34%, bien que le

mandat continue de s'intensifier fortement. La raison: nous nous sommes diversifiés de manière ciblée.

Pour Starbucks, la machine à café Thermoplan constitue «la référence absolue». Quelles mesures êtes-vous amenés à prendre afin de produire à un niveau de qualité aussi élevé?

Le chemin qui mène à la qualité est tout un processus. Nous avons organisé notre société en différents domaines auxquels nous avons attribué des responsabilités claires:

«LA RECHERCHE EST DANS NOTRE ADN»

qualité et vente (satisfaction des clients, gestion des réclamations, service, communication envers le client et de la part du client), qualité et service interne (système de management, revue de direction, gestion des documents et traçabilité, flux du matériel), qualité et développement (directives en matière de construction, compétence méthodologique, processus d'innovation, AMDE, certification de produits, etc.), qualité opérationnelle (évaluation des fournisseurs, gestion des écarts, planification et moyens de contrôle, assurance de la qualité). Autrement dit, afin que différentes manières de penser puissent être intégrées, la qualité est en main de diverses personnes. Les responsables forment un comité de direction qui se réunit tous les mois sous ma conduite. L'équipe revendique un souci de qualité qui soit global. Proposer des produits du nec plus ultra est une chose, soumettre son propre système de qualité à un standard de qualité global en est une autre. En fin de compte, nous sommes jugés à l'aune de la fiabilité et de l'ingéniosité de nos machines, des qualités qui se reflètent dans des durées d'immobilisation minimales.



Adrian Steiner, CEO

Quelle signification revêt le système de management certifié pour votre société?

Nous supervisons et pilotons notre entreprise depuis un cockpit managérial qui présente aujourd'hui de manière compacte une multitude d'informations issues de tout un réseau. Notre système, basé sur une structure qui tient compte des différents niveaux, s'est mis en place au fil des années. Si, au commencement, les ratios financiers étaient plutôt orientés vers les événements passés, ils incluent dorénavant également des éléments relatifs à l'efficacité, la performance, l'amélioration continue, la traçabilité, etc. Un système ERP comprenant des données de base en constitue le fondement. Nous manageons de manière conséquente sur la base de ratios. Seul le type d'accès est nouveau. Au vu d'une part d'exportations de 97%, il est indispensable que les données soient disponibles via le téléphone portable.

Thermoplan jouit de plusieurs certifications SQS...

Sans normes, impossible de gérer. A nos débuts, il y a 15 ans, les normes ISO, et plus précisément ISO 9001 s'offraient à nous. Nos réflexions se concentraient alors sur l'organisation des processus. Ensuite, nous avons poursuivi le développement avec ISO 14001 (management environnemental) et OHSAS 18001 (certification de la santé et de la sécurité au travail). Ce sont des bases importantes qui permettent de créer au sein de l'entreprise une compréhension approfondie de la qualité. Ce qui est intéressant, c'est qu'encore personne ne m'a questionné au sujet de nos certificats. De toute évidence, on part du principe que nous possédons ces certificats.

En ce qui nous concerne, on nous juge à l'aune d'autres standards encore, spécifiques à la branche (secteur alimentaire): UL (Underwriters Laboratories), NSF (Na-

thermoplan

Thermoplan

290 collaborateurs au sein de la société génèrent un chiffre d'affaires de CHF 250 mio, dont 50% via les clients principaux ou key accounts répartis dans le monde entier, pour lesquels des machines sont développées et fabriquées en exclusivité. Il s'agit de Starbucks dans le domaine des cafés, de Nespresso dans le domaine des machines professionnelles pour capsules plates et de Costa dans le domaine de la vente d'appoint haut de gamme (machines en libre-service). Hormis cela, Thermoplan commercialise des machines à café standard de taille moyenne via un réseau de 68 distributeurs. Le siège est à Weggis et des sites de distribution se trouvent aux États-Unis, en Chine et en Europe.

www.thermoplan.ch

tional Sanitation Foundation), CCC (China Compulsory Certificate), CQC (China Quality Certification). Nestlé, par exemple, qui est un client très exigeant, les demande. Il n'y a pratiquement aucune différence, à ce niveau, entre la production d'un yogourt et celle d'une machine à café: les normes se ressemblent beaucoup.

Les certificats et normes occupent une place ferme dans mon agenda de conduite, car je dois être en mesure d'expliquer à l'interne pour quelles raisons nous devons remplir de manière stricte les exigences posées.

«LA MISE EN ŒUVRE EST FASTIDIEUSE»

Industrie 4.0: où Thermoplan se situe ici? Que doit-il encore être fait?

Ce que le client veut, c'est de pouvoir servir du café sans aucun accroc. Depuis plusieurs années déjà, nos machines du monde entier communiquent avec le client final et notre fabrique via un cloud. C'est un dispositif nécessaire au vu d'une part d'exportation de 97% vers 72 pays. Environ 50 000 de nos machines sont installées rien que chez Starbucks. Afin que nous puissions garantir leur fiabilité, nous devons obtenir les informations fournies par les machines (usure, besoins en service, etc.) via un réseau intelligent. La fiabilité constitue un avantage spécifique. Le client final chez Starbucks souhaite recevoir son café sans attendre, selon ses souhaits et

dans la qualité qu'il attend. La commande et le paiement se font de manière de plus en plus intelligente également.

Cette *smartness* revêt en fait deux aspects. Premièrement, elle permet à Starbucks de proposer des offres spéciales à ses consommateurs (par exemple le café du jour). La machine à café fonctionne comme une centrale d'échange de données. Celles qui nous sont utiles nous permettent de développer des machines de plus en plus performantes. Deuxièmement, le système de commandes est mis en réseau et accéléré. Une machine compte 1200 composants.

Lorsque Starbucks ouvre un nouveau café, les informations de commande passent directement à nos fournisseurs, via le système ERP. Ce faisant, les processus logistiques y rattachés gagnent en importance (par exemple, le «juste-à-temps», la traçabilité, etc.).

20% du personnel travaille dans les domaines de la recherche et du développement. Comment Thermoplan innove-t-elle?

La recherche et le développement sont inscrits dans notre ADN. Une culture d'entreprise qui laisse de la place aux idées constitue la condition préalable pour un maximum d'innovations en préparation. En effet, l'innovation naît de la curiosité et de

«NOUS TRAVAILLONS TOUJOURS AU MAINTIEN DU STATUT DE RÉFÉRENCE»

l'inspiration. Parallèlement, de nombreuses idées résultent d'entretiens avec les clients. Les idées qui renferment un potentiel de succès passent ensuite par un processus interne d'innovation formalisé afin que des solutions de produits adaptés au marché puissent voir le jour. Cette mise en œuvre des idées représente pour ainsi dire la partie «astreignante» de l'innovation. Ici, tout est dans le détail. Aujourd'hui, les clients s'attendent à découvrir une nouvelle ligne de produits tous les cinq ans, qui intègre les dernières nouveautés en matière de technologie. De fait, les «fenêtres de développement» deviennent de plus en plus courtes. Nous y sommes bien préparés.



SOB Schweizerische Südostbahn AG

Mobility as a Service



SOB, entreprise riche en traditions, s'ouvre sur l'avenir et pose de nouvelles voies avec un concept virtuel et une application proche des clients. L'application s'appelle «Abilio». Thomas Kuchler, Président de la direction de SOB, nous explique ici la nature de cette innovation.

Monsieur Kuchler, quelle est la vision d'Abilio?

La vision s'intitule: «Mobility as a Service». L'idée sous-jacente est de réunir virtuellement les fournisseurs de mobilité, très nombreux actuellement, de telle sorte que le client obtienne la meilleure solution possible pour planifier son voyage à partir de tous les modes de transport existants. Mais d'autres prestations sur les thèmes du tourisme, de la gastronomie, du cinéma, des piscines, des événements, etc. se rajouteront peu à peu. En bref, Abilio est une place de marché numérique qui regroupe virtuellement sur le smartphone des prestations de mobilité avec d'autres prestations et les optimise.

A qui s'adresse cette application?

La mobilité suit trois critères, à savoir le changement de valeurs dans la société, la mutation dans le secteur des prestations en raison de la numérisation ainsi que les bouleversements dans le monde du transport. Pour cette raison, Abilio présentera le maximum d'intérêts en milieu



Thomas Kuchler, Président de la direction de SOB

urbain. L'utilisation d'Abilio est conviviale et simple.

Comment l'idée est-elle née?

L'idée a fait son chemin. Tout d'abord, nous avons constaté que les clients évoluaient de plus en plus dans des canaux numériques dont nous ne disposions pas encore nous-mêmes. Mais produire simplement un billet ne nous suffisait pas. C'est ainsi qu'est née l'idée du compagnon de voyage numérique.

Le ticket sans contact «Easy Rider» a été une seconde approche lors des discussions avec les CFF. Ces derniers ne souhaitaient pas y donner suite et ont lancé à la place le Swiss Pass.

Pour finir, une discussion a eu lieu il y a trois ans avec des représentants de Siemens. Nous avons alors offert nos services en tant que plate-forme de développement. Siemens nous proposa rapidement d'associer la philosophie «Be in, be out» à un billet. Un véritable «déclic» eut lieu pour la stratégie «évoluer dans les canaux numériques comme compagnon de voyage et exploiter la technologie Big et Smart Data». La stratégie «Mobility as a Service» était née. Dans l'appel d'offres du projet, Siemens s'est imposé face à deux autres soumissionnaires.

SOB a donc ouvert une porte?

Oui, SOB a fait le premier pas. Le tout a été un véritable processus intellectuel, toujours accompagné de l'évaluation des possibilités économiques et avant tout aussi des intérêts venant d'autres domaines. Le secteur des télécommunications et celui de l'informatique ont d'importantes affinités avec ce thème.

«LES PARTENAIRES DU PROJET RESTENT AUTONOMES»

L'ouverture a eu lieu sur trois niveaux: au niveau de nos clients, de nos partenaires avec leurs prestations ainsi qu'au niveau du groupe qui souhaite utiliser les don-

SOB SÜDOSTBAHN

SOB

Schweizerische Südostbahn AG (SOB) est née en 2001 de la fusion entre Bodensee-Toggenburg-Bahn (tronçon Romanshorn-Saint-Gall-Wattwil-Nesslau-Neu St. Johann) et l'ancienne Südostbahn (tronçons Wädenswil-Einsiedeln et Rapperswil-Arth-Goldau). En plus de différentes lignes de trains régionaux, elle exploite le Voralpen-Express Saint-Gall-Lucerne. SOB emploie environ 600 personnes. Certifiée par la SQS selon ISO 9001.

www.sob.ch



nées de la plate-forme en vue de servir ses clients. Nous décrochons notre premier gros succès lorsque TCS Suisse a sauté sur l'occasion et propose non seulement des prestations de transport public mais aussi des taxis, des places de parking, etc. Ce qui va dans le sens où nous l'entendons. Nous sommes en outre en contact avec des compagnies d'assurance, des partenaires dans le domaine du tourisme, etc.

Quelle est la répartition du travail entre SOB et Siemens?

Le projet est bénéfique aussi bien pour SOB que pour Siemens. Siemens a pris de l'avance dans les investissements. SOB achète la prestation à partir de la plate-forme de Siemens et réalise le branding, la boutique en ligne et l'apparence visuelle de l'application. Nous nous chargeons de la partie liée au business, sommes compétents pour le management des partenaires, pour la mise en place de la prestation auprès des clients, pour le service après-vente, etc. Siemens se charge du développement et de l'exploitation techniques. Nous rémunérons Siemens pour ces tâches. Siemens est l'un des rares à fournir un système global intégré pour la mobilité. Ceci suscite des intérêts internationaux, comme par exemple le réseau de Hambourg.

Quels rôles jouent les autres partenaires?

Les partenaires qui nous rejoignent évoluent toujours sur deux niveaux. Certains apportent leurs propres prestations directement dans le système et d'autres souhaitent également mettre la prestation à la disposition de leurs clients.



Notre concept repose sur une place de marché numérique sur laquelle les partenaires affiliés peuvent développer leurs activités en toute indépendance. Les partenaires doivent négocier mutuellement les conditions. Les droits d'utilisation au niveau de la plate-forme sont ainsi ouverts à tous. Cette règle est complètement différente de celle des plate-formes de réservation actuelles, car nous n'imposons pas à nos partenaires la manière avec laquelle ils doivent exploiter leurs activités. L'avantage étant que même les partenaires plus petits restent autonomes.

« RÉAJUSTEMENTS AU SEIN DE LA SOB »

Qu'a déclenché Abilio en matière de processus auprès de SOB?

En tant qu'entreprise ferroviaire, nous sommes par nature actifs à un haut niveau aussi bien sur le plan des processus que dans le domaine numérique. Tout à fait autre chose a été déclenché. Nous avons constaté qu'Abilio ne pouvait pas être réalisé dans la structure existante de l'organisation, car cette façon de penser n'est pas compatible avec les activités courantes. Pour cette raison, le groupe de projet a bénéficié d'une grande marge de manœuvre et a été placé sous l'autorité directe du CEO. Par ailleurs, le niveau stratégique est couvert par un comité de pilotage SOB/Siemens.

Où en sera le projet début 2018?

L'application est en service. Elle délivre des tickets de transport public pour l'ensemble du réseau suisse. La boutique en ligne est également opérationnelle. Début 2018, un nouveau partenaire, le TCS Suisse, sera intégré avec sa propre application. Cela donnera une nouvelle impulsion. Un routeur multimodal sera incorporé, regroupant non seulement les itinéraires pédestres et les transports publics, mais aussi les liaisons par auto, vélo, avion. D'autres nouveaux partenaires sont également sur le point de venir nous rejoindre.

Qu'en est-il de la protection des données?

Le concept de protection des données est entièrement différent de celui de nos concurrents. Nous ne transmettons pas les données des clients, nous les utilisons uniquement à des fins techniques. Lorsque nous supprimons un compte, nous sommes tenus d'effacer toutes les données correspondantes. Nous exploitons les données



anonymes de mouvement uniquement dans un but d'analyse. Notre solution fonctionne par exemple lors du «Be in, be out» entre le véhicule utilisé et le smartphone. Les autres solutions utilisent par contre les données GPS. Dans ce cas, l'anonymat n'est pas garanti.

Existe-t-il ailleurs des projets semblables?

Comme nous l'avons déjà dit, «Mobility as a Service» suscite l'attention en Europe. La ville de Vienne s'est penchée très tôt sur le sujet. MAAS Helsinki est aussi très avancé dans le développement. Force est de constater que la mobilité en tant que modèle commercial est attractive. Nous enregistrons des demandes correspondantes même depuis la Finlande. Siemens a en outre obtenu l'adjudication du réseau de transport de Hambourg en vue de l'introduction de «Be in, be out». SOB en tant qu'entreprise va de l'avant de manière très conséquente et met le thème également en œuvre sur le plan du business. Ce qui est remarquable, c'est que même les start-up, les spin-off, entre autres, constatent que notre plate-forme joue un rôle de catalyseur pour leurs idées. Cela nous donne des ailes.

Groupe Schurter, Lucerne

En route pour le «next level»

«Maintenir ce qui a fait ses preuves, tout en poursuivant de nouvelles voies.» C'est ainsi que Hans-Rudolf Schurter, Président du CA, explique le succès de cette entreprise familiale. Le choc du franc fort a immédiatement mis cette maxime à l'épreuve. Ralph Müller, CEO, nous explique ici la stratégie qui a permis au groupe Schurter de maintenir le cap.



Hans-Rudolf Schurter, Président du CA (à gauche) et Ralph Müller, CEO



Schurter

L'entreprise Schurter a été fondée en 1933 par Heinrich Schurter. En 1990 Schurter Holding AG avec son siège à Lucerne a vu le jour. Aujourd'hui, Schurter, fabricant de composantes électroniques et de systèmes de saisie, occupe mondialement environ 2000 collaborateurs au sein de 22 sociétés du groupe sises dans 17 pays et est dirigé par des membres de la troisième génération de la famille. En 2015, Hans-Rudolf Schurter a remis la direction opérationnelle entre les mains de Ralph Müller. Certifiée SQS selon les normes ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 50001 et IATF 16949.

www.schurter.com

Monsieur Müller, pouvez-vous nous décrire la façon dont vous avez réagi face à cette situation?

La décision de la BNS a été prise en plein milieu de préparatifs du transfert d'une partie de la production vers la République tchèque, ce qui a eu pour effet de l'accélérer. De manière générale, la prise de conscience à l'égard des coûts continue son avancée vers le devant de la scène et la couverture naturelle a été améliorée. Nous établissons des contacts supplémentaires avec des fournisseurs dans les pays de l'Est et en Asie. On prend de plus en plus conscience de la nécessité d'être encore plus rapide au niveau de la mise en œuvre. La gestion des comptes principaux a été remodelée et l'accent mis sur la conquête de segments de clients potentiels. En outre, les compétences au sein de la maison-mère à Lucerne ont été examinées.

En termes de volume, quels ont été les effets du choc du franc fort?

Pour un volume de travail constant, le revers que Schurter a essuyé en raison du change s'est traduit par une baisse du chiffre d'affaires, qui est passé de CHF 198 mio (2014) à 191 mio (2015). En pourcentage, nous avons pu maintenir le flux de trésorerie et le bénéfice. Ainsi, les mesures prises ont porté leurs fruits. En 2016, le chiffre d'affaires augmentait déjà de manière significative, stimulé par la bonne situation économique ainsi que par nos acquisitions. Mais nous n'avons pas réduit le volume des investissements 2015. Au contraire, en 2016 et en 2017, nous avons même procédé à des investissements accrus.

Nous avons dû licencier cinq personnes à Lucerne, à court terme. Ensuite, cependant, de nouveaux postes ont été créés, car nous nous trouvons dans un processus continu de transformation. Un exemple: les effectifs en personnel sont encore et toujours les mêmes, mais nous comptons davantage d'ingénieurs et d'employés dans les

domaines de la finance, du service d'entreprise, de la qualité, etc. Les tâches liées au support augmentent de manière disproportionnée au niveau du groupe. La raison? Nous souhaitons maintenir nos processus clés ici et produire là où se trouve le marché. La concurrence globale l'exige.

Concrètement: dans quelles «nouvelautés» avez-vous investi depuis lors?

La division «Solutions» est un exemple significatif. Nous avons déjà décidé auparavant non seulement de vendre des composants et des systèmes de saisie, mais aussi de proposer des solutions globales. Nous avons ensuite foncé.

Nous avons osé aborder de nouveaux marchés. Nous avons commencé par le secteur «Automotive», sur lequel nous avons déjà réussi à prendre pied. L'énorme processus de transformation au sein de cette branche qui se déplace vers les automobiles électriques nous apporte des avantages. En effet, nous possédons un important savoir-faire dans ce domaine, par exemple dans le management des batteries, les coupe-circuit, etc.

«LA TRANSFORMATION NOUS ACCOMPAGNE»

Notre potentiel peut ensuite se déployer également dans le secteur de la communication mobile. Ceci nous ouvre de toutes nouvelles dimensions, aussi bien au niveau des exigences qu'à celui du volume.

C'est pourquoi, à Lucerne, nous avons procédé à des investissements supplémentaires au niveau des installations de montage, qui permettront d'assurer des volumes de production importants pour l'industrie des équipements automobiles comme pour les grands groupes de communication mobile. Actuellement, une première cellule est installée pour assurer une production de 50 millions d'unités par année. Cela exige 30 nouveaux postes, de celui d'opérateur à celui d'ingénieur ou encore de spécialiste de processus. Schurter est maintenant bien placée. Le projet d'assistance automobile (automotive) a démarré et le secteur de la communication mobile se trouve dans sa dernière ligne droite.

Les avancées dans les secteurs de l'assistance automobile et de la communication mobile sont des projets phares. Cependant, une réorientation a été nécessaire concernant la disposition au risque. En outre, nous



ressentons fortement les exigences extraordinairement élevées des clients.

Le chemin vers le «next level» est semé d'embûches et exige de nous le maximum. Cependant, nous réalisons que nous avançons, tant du point de vue de notre attitude que de celui du chiffre d'affaires.

L'excellence commerciale et le management de la qualité dans la réflexion comme dans l'action Schurter applique l'excellence commerciale suivant le modèle d'évaluation EFQM et le management de la qualité de façon globale.

«SE RÉINVENTER RECÈLE DES OPPORTUNITÉS»

Le CFO est responsable de la direction. Son expérience lui permet de maintenir une perspective d'ensemble. Régulièrement, il visite les sites des 22 entreprises du groupe tout en procédant en même temps à l'évaluation EFQM. Il examine, à la lumière des valeurs condensées du cockpit de direction, si les objectifs négociés ont été atteints pour ce qui concerne le degré de maturation des projets. Un exemple: dans deux ans, la certification selon la norme IATF 16949 devra avoir eu lieu en Roumanie. C'est pourquoi nous devons injecter maintenant du savoir-faire supplémentaire dans le système. Comme toujours, ce qui est décisif pour le travail de persuasion, c'est de montrer l'exemple en vivant l'idéologie. En ma qualité de conseiller d'administration pour toutes les sociétés du groupe, je peux apporter ici un soutien efficace.

Dans le domaine du management de la qualité, le management allégé (lean mana-

gement) a été introduit avec vigueur après le 15 janvier 2015 et cette transition continue de nous occuper. Le chef IT est responsable du management lean. Il dispose d'un important savoir-faire concernant nos processus de qualité, ce qui le prédestine à être le designer des différents processus qu'inclut le processus global de l'entreprise.

Nous consacrons beaucoup de temps, d'efforts et d'argent pour mener Schurter au «next level». Un exemple: la certification récemment obtenue selon la norme IATF 16949 dans le secteur automobile ne confirme pas seulement que notre entreprise est un équipementier automobile parfait, mais reflète aussi l'évolution de notre mode de penser et d'agir. Elle signale que nous atteignons et vivons réellement les processus standard du secteur. Il en résulte des obligations qui sont bonnes pour nous. À proprement dire, le secteur de l'automobile nous pousse à innover, sans augmenter notre chiffre d'affaires.

Où voyez-vous Schurter à moyen terme?

Région D-A-CH: ici, notre nouvelle orientation est ancrée de manière à ce que le marché perçoive Schurter non seulement en tant que fabricant de composants et de systèmes de saisie, mais aussi en tant que fournisseur de solutions.

Autres régions d'Europe: notre présence sera renforcée en Europe de l'Est par la commercialisation de systèmes de saisie et de composants.

USA: jusqu'à ce jour, 85 % des ventes y sont générées par nos canaux de distribution. Sur cette base, la part des clients directs a considérablement augmenté. Nous y investissons d'ores et déjà dans des postes de vente, auxquels les collaborateurs en place exercent davantage de fonctions consul-

tatives au sein d'une marche des affaires tournée vers l'avenir.

Asie: en Chine, en Corée, au Vietnam, à Taïwan et en Inde, nous nous concentrons sur les composants. La mission que nous poursuivons maintenant est de nous ancrer sur le marché local, en particulier en Chine où nous souhaitons nous étendre. En Inde, Schurter grandit lentement, mais de façon continue. Nous produisons aussi bien en Chine qu'en Inde.

L'ingénierie gagnera clairement en importance. Des centres d'ingénierie sont prévus avec pour siège Lucerne, pour les composants comme pour l'entretien des produits ainsi que les adaptations spécifiques aux clients en Inde ou en Chine, selon le secteur de produits. Nous nous y attelons dès maintenant.



Cumulus de Migros

«GoodPriv@cy®» garantit la protection des données

Cumulus, le programme de fidélisation de la clientèle de Migros, existe depuis 20 ans. «C'est l'histoire d'un succès», déclare Benedikt Zumsteg, Responsable du Customer Relationship Management de la Fédération des coopératives Migros. Un élément décisif: on a veillé tôt à la protection des données. Le certificat SQS «GoodPriv@cy®» en est le signe extérieur.

Dans les années 1990, les programmes de fidélisation de la clientèle ont professionnalisé de manière marquante le marketing de nombreux prestataires. Ils ont contribué pour une part essentielle à l'avènement du Customer Relationship Management (CRM) et sont, depuis lors, fortement ancrés dans cette discipline. Le principe est simple et convaincant: mieux on connaît son client (acquisition et évaluation de ses données d'achat), mieux on pourra orienter avec flexibilité les offres dans ce sens (composition de l'assortiment, offres spéciales, etc.). On dit que les clients bien informés sont de meilleurs clients. Le client est récompensé pour la saisie de ses données, par exemple sous la forme de points qui lui procurent un avantage appréciable en argent. Cumulus se sert lui aussi de ce mode d'action.

«C'est tout à fait naturel que les possesseurs d'une carte Cumulus veuillent savoir ce qui se passe avec leurs données», sou-

ligne Jan Vonderlinn chef de projet marketing et responsable de la protection des données, lors de notre entretien. «Ils ont foi dans le fait que leurs données ne seront pas utilisées de façon abusive. À juste titre, car les données clients sont des données sensibles qui nécessitent de ce fait une protection particulière. C'est pourquoi la protection des données est si importante pour Cumulus.»

Mais que signifie exactement le label de qualité «GoodPriv@cy®»? Et comment peut-il contribuer à renforcer la confiance entre le client et Cumulus? Jan Vonderlinn a répondu à nos questions à ce propos.

Qu'est-ce que le «GoodPriv@cy®»?

«GoodPriv@cy®» est un certificat de protection des données protégé par le droit des marques. Via un organisme indépendant (SQS), l'utilisateur autorisé (Cumulus) se voit attester qu'il remplit les exigences légales de protection des données ainsi que de sécurité des informations et qu'il dispose d'un système de management de protection des données.

Quels critères Cumulus doit-il remplir pour le «GoodPriv@cy®»?

L'observation des critères stricts suivants doit être prouvée dans la pratique quotidienne:

- une politique de protection des données formulée et mise en pratique
- un système de management de la protection des données qui fonctionne et qui soit documenté
- l'observation de toutes les prescriptions de protection des données pertinentes légales ou contractuelles applicables dans le domaine certifié
- la garantie de la sécurité des informations indispensable du point de vue du droit de la



Benedikt Zumsteg

protection des données par des mesures collaires de nature organisationnelle, personnelle et technique

■ une surveillance efficace et une amélioration permanente des processus pertinents en matière de protection des données.

«LES DONNÉES CLIENTS ONT BESOIN D'ÊTRE PROTÉGÉES»

Qu'apporte le «GoodPriv@cy®» à Migros?

La protection des données gagne de plus en plus en importance dans le public. Elle influe fortement sur la question de savoir si une entreprise ou une autorité est considérée comme digne de confiance. Un label de qualité en matière de protection des données permet de documenter de manière objective ses propres performances en matière de protection des données face aux clients, aux partenaires commerciaux et au public et de les communiquer de manière efficace. En outre, il inspire confiance et la confiance constitue la base d'une bonne relation entre Migros et ses clients.

Qu'est ce que le label de qualité apporte aux participants au programme Cumulus?

La base de l'affiliation au programme Cumulus est constituée par les conditions générales de vente ainsi que par la déclaration de protection des données. L'utilisation des données par Cumulus y est énoncée de manière claire et univoque. De par la certification, un organisme de certification indépendant et connu confirme que Cumulus travaille dans le respect de la loi et se tient aux différentes restrictions qu'elle a elle-même instaurées et définies dans l'intérêt des clients. Ainsi, les participants au programme Cumulus ont la certitude que leurs données sont traitées avec soin.

CUMULUS

Cumulus

Lancé en 1997 sur le marché, Cumulus a depuis lors été développé en continu, notamment par l'introduction de la carte de crédit Cumulus (2006) ainsi que des coupons numériques et bons Cumulus (2016). Aujourd'hui, 2,8 millions de ménages suisses sont affiliés au programme de bonus Cumulus. La carte Cumulus est présentée pour 80% du volume d'affaires de Migros.

www.migros.ch/fr/cumulus.html

Quelles données clients sont récoltées par Cumulus?

Lors de leur inscription, les participants à Cumulus saisissent leurs données personnelles. Lors de chaque utilisation de la carte Cumulus, les articles achetés et le lieu d'achat sont immédiatement saisis.

Alors, les clients sont «transparents» lors de chaque achat?

Certainement pas. Car lors de chaque achat, le client décide lui-même s'il souhaite faire saisir son achat ou non. En outre, la carte Cumulus est une carte transmissible au sein du ménage. Par conséquent, Migros ne sait pas qui collectionne les points au moyen de la carte et des coupons de rabais. Les achats ne sont pas attribués à une personne, mais à un ménage.

En effet, Cumulus ne souhaite pas connaître le comportement d'achat des personnes individuelles. Dans la plupart des cas, il s'agit de former des groupes cibles de clients qui soient assez vastes pour pouvoir les interpeller au moyen d'offres spéciales et d'informations. La loi sur la protection des données prescrit ici une affectation à des fins déterminées. Migros a le droit de récolter et d'utiliser les données à des fins statistiques de manière correspondante.

Combien de temps les données récoltées par Migros restent-elles enregistrées?

Les données d'achat des participants au programme Cumulus sont conservées au maxi-

mum cinq ans. Ensuite, les données liées à la personne sont supprimées. Les données transactionnelles elles-mêmes sont conservées pendant dix ans pour des motifs d'obligations comptables (CO). Chaque cliente peut consulter ses données d'achat détaillées pour les deux dernières années sur www.migros.ch sous «Ma Migros» ou sur l'Infoline Cumulus.

En fait, que fait Cumulus avec les données clients?

Ce processus est documenté de manière transparente: les adresses des clients sont mises à disposition des entreprises de la communauté Migros suivantes: Fédération des Coopératives Migros, coopératives Migros, melectronics, SportXX, Bike World by SportXX, Outdoor by SportXX, Do it + Garden Migros, Micasa, Obi, Migusto, LeShop.ch, Ex Libris, Migrol, Migrolino, Migros Vacances, Depot.

Les données clients saisies permettent à la communauté Migros de faire parvenir à ses clients des informations et offres de la communauté Migros ciblées et répondant à leurs besoins et qui sont en général liées à des avantages clients.

Cumulus remet-il ou vend-il des données clients à des tiers?

Non, les données Cumulus sont utilisées uniquement au sein de la communauté Migros. Par ailleurs, en cas d'enquête pénale, Cumulus serait obligé de par la loi de

fournir des données, mais seulement si une poursuite pénale est en cours et si un juge d'instruction ordonne leur remise.

Que se passe-t-il lorsque les clients font part de leurs préoccupations?

Une toute petite part de 0,05 à 0,1% concerne des protestations ou des réclamations. Si celles-ci sont justifiées, des solutions non bureaucratiques et conciliantes

«LA TRANSPARENCE CRÉE LA CONFIANCE»

sont proposées. Comme l'expérience et les sondages de clients l'ont montré au cours des dernières années, les clients estiment cette attitude. Cela renforce la confiance.

En résumé: quelles expériences Migros fait-elle avec le «GoodPriv@cy®»?

L'acceptation du «GoodPriv@cy®» est grande. La direction générale de Migros soutient le programme. De même, la collaboration avec les auditeurs de la SQS est professionnelle et constructive. Leurs suggestions d'amélioration constituent un point fixe à l'ordre du jour des meetings que nous tenons régulièrement sur la protection des données. Et le statut actuel fait à chaque fois l'objet d'un procès-verbal à l'attention de l'équipe de direction. Grâce au «GoodPriv@cy®», une sensibilité aux questions de protection des données est palpable au sein de Migros.



Clinique Schulthess

Backbone pour la gestion de la clinique

Reconnue dans toute l'Europe, la célèbre Clinique Schulthess de Zurich fournit des prestations d'excellence en orthopédie. Grâce à sa certification SQS, son système de gestion de la qualité s'est désormais lui aussi vu confirmer son excellence. La COO Martina Bürgi-Hawel a accompagné le projet.

«L'objectif de soumettre la clinique à une certification existait depuis longtemps», explique la COO, qui possède également une vaste expérience en gestion de la qualité. «La nouvelle directrice de la clinique, Andrea Rytz, a finalement donné le feu vert pour le lancement de la préparation sur la base d'un concept holistique». C'était efficace, car à la Clinique Schulthess, des processus complexes se déroulent dans une structure organisationnelle en filigrane. Le système doit répondre à de telles exigences dans toutes ses composantes. La certification est également importante pour tous les collaborateurs, car elle leur donne de la clarté et de la transparence.

L'exemple clé pour l'évaluation d'un système de gestion a été notamment la construction de l'extension pour 90 millions, qui a été achevée en 2016 en respectant le budget. Il a fallu planifier les ressources en personnel avec une vision à long terme, car la construction d'une clinique est inévitablement liée à la conception des processus.


SCHULTHESS KLINIK

La Clinique Schulthess

Fondée en 1883, soutenue par la Fondation Wilhelm Schulthess depuis 1935. Chiffres, données, faits (situation à fin 2016): 1200 collaborateurs, 8484 patients hospitalisés, 166 lits, durée moyenne de séjour de 6.7 jours, 9471 opérations, 21000 interventions individuelles, 56868 jours de soins, taux de satisfaction des patients de 97%, chiffre d'affaires d'environ CHF 200 millions.

www.schulthess-klinik.ch


COO Martina Bürgi-Hawel

L'orthopédie comme compétence clé

La Clinique Schulthess est l'une des principales cliniques orthopédiques en Europe avec plus de 1200 collaborateurs. La principale préoccupation de la clinique est de soulager les patients de leur douleur et de restaurer leur mobilité. En tant que clinique spécialisée en orthopédie, la Clinique Schulthess se concentre sur des traitements d'avant-garde sur le système musculo-squelettique. L'accent est mis sur l'orthopédie chirurgicale, la neurologie, la rhumatologie et la médecine du sport. L'excellence médicale, l'innovation et l'humanité sont au cœur de la Clinique Schulthess. Les assurés généraux comme les assurés complémentaires y sont les bienvenus.

Selon la COO Martina Bürgi-Hawel, les meilleurs résultats possibles pour le patient sont obtenus par une spécialisation au plus haut degré, par d'excellents médecins expérimentés et par le modèle de trai-

tement unique en réseau – prouvés par un nombre important de cas et un taux élevé de réussite. Des centres spécialisés pour chaque articulation permettent un traitement interdisciplinaire. Le nombre de cas est parmi les plus élevés d'Europe.

Un moteur d'innovation

La Clinique Schulthess tire son pouvoir d'innovation de la pratique interne, de l'enseignement, de la recherche et du développement. Les coopérations dans le domaine de l'orthopédie avec des universités nationales et internationales de renom apportent un soutien supplémentaire. De nombreux développements prothétiques s'appuient sur ces points. Le travail de recherche durable et indépendant est soutenu par la Fondation Wilhelm Schulthess.

Certifiée SQS avec succès selon ISO 9001

À la mi-novembre 2017, deux auditeurs de la SQS ont examiné la maturité du système de gestion pendant quatre jours. Sur place, ils ont visité les départements et ont procédé à des vérifications en profondeur. Des améliorations sont également possibles lors de cette dernière phase. Du côté de la clinique, les responsables des processus correspondants furent très demandés. Mais naturellement, chaque utilisateur de qualité est responsable de sa tâche et doit connaître son rôle. Les équipes ont été formées en conséquence. Avec la certification SQS, la politique qualité de la Clinique a

«LE SOIN OPTIMAL EST UN TRAVAIL D'ÉQUIPE»

été confirmée en externe par des experts. Le temps de préparation pour cette certification fut de 15 mois. La responsable qualité Béatrice Tissot-Daguette prit la tête de ce projet et la COO Martina Bürgi-Hawel apporta son expérience de coach.

Un médecin dans l'équipe des auditeurs

Selon la COO, la réputation et les références pertinentes dans le secteur de la santé furent décisives dans le choix de la SQS en tant qu'organisme de certification. Et parce qu'elle remplissait la condition que les auditeurs devaient bien connaître la branche. Cela vaut également pour le milieu clinique. Le fait est que l'excellent savoir-faire des auditeurs et les antécédents médicaux et commerciaux ont permis d'obtenir une grande valeur ajoutée pour la clinique.



Implication de la profession médicale

Parallèlement au Chief Medical Officer Dr Daniel Herren, les médecins en charge des services médicaux et un assistant médical ont été impliqués dans la certification. Comment les médecins ont-ils initialement abordé le projet? Selon la COO, «ils ont suivi un processus cognitif au cours des 15 mois de préparation et sont maintenant convaincus de la valeur ajoutée.»

Un pré-audit comme «répétition générale» en mai 2017

Le pré-audit de trois jours a été réalisé par deux auditeurs de la SQS. La procédure de certification n'oblige pas à effectuer de pré-audit. Mais cela en vaut la peine, car cela clarifie de nombreuses questions telles que: où en sommes-nous aujourd'hui? Que faut-il faire d'autre? On évite les surprises, on a l'occasion de réparer les failles découvertes par la suite. C'est utile car lors d'une première certification, de nombreux départements sont confrontés aux normes pour la première fois. Ils doivent aborder les exigences réelles. Martina Bürgi-Hawel dit à ce propos: «À l'occasion du pré-audit, les collaborateurs ont brisé la glace. Leur distance par rapport au projet a cédé la place à la conviction. C'est également un avantage de connaître les auditeurs à cette occasion. On sait ainsi ce sur quoi ils mettent le doigt.»

Un système doué de facultés d'apprentissage

D'un point de vue opérationnel, il est d'une importance capitale que la transparence de tous les processus soit assurée par des processus efficaces et effectifs. «Pour moi, il n'y a pas d'autre moyen de travailler», souligne

la COO. La vieille devise «Qui a la connaissance à l'hôpital a le pouvoir» devient ainsi caduque. On ne doit pas chercher, on trouve au contraire dans le système et tout le monde y a accès et a accès à la même

«UNE RESPONSABILITÉ EST DANS CHAQUE TÂCHE»

information. Une telle vision par-delà le département fait ouvrir les yeux. On se pose à soi-même, ainsi qu'aux autres, d'autres questions. La Clinique Schulthess va encore plus loin: sur inscription, les collaborateurs peuvent se rendre dans un autre département et apprendre ce qui s'y passe. C'est très apprécié. Ainsi, le système établit des interfaces avec les charnières et définit des responsabilités claires. La Clinique a implémenté le système de gestion avec

l'outil «IQSoft». Il définit les processus et rappelle tous les points en suspens avant et après les mesures prises. Chaque lundi, par exemple, la liste de ce qu'il faut faire est affichée. Cela garantit de ne rien oublier.

La gestion des risques occupe une place importante. À la fin de l'année, l'analyse stratégique des risques par la direction et la direction élargie sera incluse dans un document décrivant les risques stratégiques et opérationnels pour chaque processus et définissant les mesures à prendre à leur égard.

Les enquêtes auprès des patients et des collaborateurs sont standard car on veut aller de l'avant. La politique de qualité de la Clinique établit les lignes directrices, la gestion quotidienne de la qualité trouve un soutien dans le système – accompagnée de programmes de formation institutionnalisés à tous les niveaux.





Association Suisse
pour Systèmes de Qualité
et de Management (SQS)

Bernstrasse 103
3052 Zollikofen
Suisse

T +41 58 710 35 35
F +41 58 710 35 45
www.sqs.ch



Actualités SQS

Pour votre agenda 2018

JOURNÉE SUISSE DE LA QUALITÉ

Kursaal Berne 
30 mai 2018

**Sujet de la conférence: tirer parti des
nouveaux horizons**

La Journée Suisse de la Qualité sensibilise aux produits et services de qualité suisse et fournit des informations sur les innovations et les tendances dans le domaine de la qualité intégrée en Suisse.

Réservez votre place
www.journee-suisse-de-la-qualite.ch

LMT+ LEBENSMITTELTAG.CH

Hôtel Schweizerhof, Lucerne
19 avril 2018

La diversité sera au cœur du principal symposium de la Suisse sur la sécurité alimentaire. Les entrepreneurs, les cadres et les spécialistes de l'industrie alimentaire échangent leurs points de vue sur les derniers développements et les découvertes en s'appuyant sur des présentations d'experts reconnus: pratiques, compétents, innovants.

Réservez votre place
www.lebensmitteltag.ch

La SQS transmet son savoir



Les séminaires SQS sont basés sur la pratique. Cela signifie que nos leaders du séminaire vous montreront des solutions sur différents sujets qui ont fait leurs preuves dans la pratique. Ils vous apporteront les connaissances nécessaires pour mettre en œuvre efficacement ces solutions dans votre entreprise, c'est-à-dire pour élaborer ou développer votre système de management en répondant aux besoins et de manière conviviale.

**Nous proposons des séminaires sur les
sujets suivants:**

Automobile

Médical

Formations sur site – efficaces, individuelles et adaptées aux groupes cibles

Pour toutes les organisations qui souhaitent promouvoir l'esprit d'équipe et visent à une transmission de savoir spécifique à l'exploitation, la SQS propose des formations sur site inspirantes. Nous prenons volontiers en compte vos souhaits et nous établissons une offre adaptée à vos besoins.

Nos intervenant(e)s agissent comme auditeurs/auditrices principaux/principales dans les branches les plus diverses et, outre de longues années d'expérience de terrain, ils apportent un grand enthousiasme pour tous les aspects du développement d'entreprise. Parmi les thèmes prisés, on compte «Audits internes», «Management de la qualité et de processus» ou l'introduction aux concepts des standards internationaux comme «ISO 9001:2015» et «ISO 14001:2015».



printed in
switzerland

SQS-GLOBAL Flash

Rédaction: Ursula Schlatter

Conseiller de la rédaction: Prof. Max W. Twerenbold