

GLOBAL Flash

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



Dans cette édition ■ Valeur ajoutée ■ La SQS et la Chine: Un partenariat international ■ Mengis Druck AG révolutionne l'impression de journaux ■ Groupe Schaffner: Avec l'excellence opérationnelle dans un monde VUCA ■ Extramet: Hautes technologies avec «SPIRIT» ■ Galliker Transport AG: «Customized by Management-System» ■ CFF: Objectif atteint en matière de transparence sur les salaires ■ BCBE: Le développement durable, une priorité absolue solidement ancrée ■ Actualités SQS

Valeur ajoutée



Chères lectrices, chers lecteurs,

La valeur ajoutée, tout le monde veut la créer, et tout le monde en profite. C'est un terme à la mode. Mais de quoi s'agit-il au juste? La valeur ajoutée est le fruit d'une qualité exceptionnelle, des compétences, de la fiabilité, du service et du professionnalisme. Tous ces atouts font partie intégrante de la conception holistique du management et de la qualité des organisations certifiées.

Encore plus! La valeur ajoutée apporte des avantages tangibles et intangibles, qui profitent au client. Ce sont des choses auxquelles il ne s'attend pas de prime abord, mais qu'il ne veut pas manquer par la suite. Dans ce contexte, apporter une valeur ajoutée consiste par exemple à proposer un réseau, à fournir un accès à l'expérience de l'entreprise, à pointer du doigt les technologies et les opportunités d'avant-garde, à accroître la réputation, à rendre crédible la durabilité des actions, et bien plus encore.

Parfois, en faire moins, c'est mieux! Sur-tout lorsqu'il est question de temps et de clarté. Ce qu'il y a de plus utile, ce sont des modes d'emploi faciles à lire, des réunions bien cadrées qui portent leurs fruits, des solutions pragmatiques issues d'un dialogue direct, etc.

La valeur ajoutée est le fruit d'un comportement entrepreneurial marqué, axé sur la fidélisation du client. Cela rappelle presque le biscuit du boulanger de notre enfance, symbole d'excellence en matière de qualité s'il en est!

Roland Glauser, CEO de la SQS

La SQS et la Chine: un partenariat international en matière de contrôle et de certification

Dans le cadre d'IQNet, la SQS dispose d'un réseau mondial de partenaires de coopération, y compris en Chine. Les clients peuvent ainsi bénéficier d'avantages uniques dans le domaine des audits, des certificats, des barrières commerciales à franchir ou tout simplement des bons contacts à trouver dans le pays.

La demande de produits suisses de qualité en Chine est importante. L'accord de libre-échange entre la Suisse et la Chine conclu en 2014 souligne l'importance d'une bonne disposition à la collaboration et au développement d'avantages mutuels.

En matière de commercialisation, l'enjeu consiste toutefois à gérer efficacement la réglementation existante. Cela joue un rôle de plus en plus important dans les procédures de confirmation de conformité des systèmes de management, des produits et des personnes. Diversité, spécialisation et institutionnalisation progressive de la réglementation sont ici les maîtres-mots.

Des partenariats à long terme avec la Chine
La SQS a donc développé, dès le début des années 2000, son partenariat avec deux en-



Délégation chinoise à Zollikofen (en partant du haut): Chen Peng, Director International Affairs; Xue Bing, Director International Affairs; René Wasmer, suppléant du CEO de la SQS; Ji Xiaodong, CEO; Gao Min, Director CQM Branch

treprises chinoises de référence dans le domaine du contrôle et de la certification, à savoir CQC (China Quality Certification Center, Pékin) et CQM (China Quality Mark Certification Group, Pékin). Ces deux sociétés proposent une offre complète de certifications, de tests, de contrôles, d'évaluations et de formations, utile et importante en matière d'homologation, de mise sur le marché, de concurrence et de développement.

Qui est CQM China?

Fondée en 1991, CQM est aujourd'hui le numéro un, avec CQC, des entreprises de certification en Chine. Son siège est situé à Pékin et, en son temps, elle a été la première société de certification agréée par CNCA, l'autorité responsable dans ce domaine. Actuellement, CQM propose en Chine:





- 29 agences
- une large gamme de services pour l'industrie manufacturière et les secteurs de l'énergie, de la construction, de l'ingénierie, des prestations de services, des services publics, etc.
- une large gamme de services avec les programmes classiques de certification de systèmes de management, les programmes classiques de sécurité et les services usuels de formation et d'évaluation, par exemple sur l'excellence commerciale, les nouvelles technologies ou l'efficacité énergétique
- une offre complète de certifications, inspections et homologations spécialisées, notamment la sécurité des produits ou le CCC (China Compulsory Certificate)
- 5 000 auditeurs et experts, dont 2 000 auditeurs à temps plein
- 40 000 certificats actifs
- 30 000 clients, dont de nombreux grands comptes internationaux
- un réseau international de participation et de coopération

CQM s'engage à contribuer, à l'aide de sa stratégie et de son offre de services, au développement économique, à l'intégration sociale et au soutien complet à la qualité en Chine.

Une coopération pour apporter une valeur ajoutée à la clientèle

L'Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS) et CQM se sont réunies à Zollikofen pour mettre en lumière les possibilités d'approfondissement et d'extension de la coopération actuelle, et confirmer leur volonté de coopérer au service de leurs clients. Cela s'exprime en particulier par une intervention réciproque d'experts dans le cadre d'activités de la clientèle, un soutien aux processus importants pour la réglementation, la collaboration au développement de nouveaux produits et segments de clientèle ainsi que la poursuite de la garantie d'une excellente reconnaissance des certificats de la SQS dans la République populaire de Chine.

Des questions?

René Wasmer, suppléant du CEO de la SQS, est à votre disposition. En tant que membre de la commission internationale d'experts IQNet, il est activement impliqué dans le partenariat depuis ses débuts.
rene.wasmer@sqs.ch

La Chine accorde une forte valeur aux certificats

C'est ce que confirme Martin Köppel, responsable du management de la qualité au sein du groupe Schaffner: «La certification par la SQS et les organismes locaux chinois constitue une exigence cruciale pour répondre aux attentes de la clientèle. Schaffner a besoin d'un organisme de certification qui travaille et qui soit reconnu à l'international par les clients. C'est le cas avec la SQS et ses partenaires chinois.»

Mengis Druck AG, Visp

Une PME valaisanne révolutionne l'impression de journaux

Depuis la mi-2015, le Walliser Bote fait sensation au sein de la branche internationale de l'impression. Comment est-ce possible? Grâce à une innovation mondiale. Mengis Druck AG, une entreprise familiale certifiée par la SQS, produit le quotidien entièrement numériquement, grâce à une nouvelle technologie. En d'autres termes, c'est une véritable révolution dans le domaine de l'impression de journaux.

Nicolas Mengis, président du conseil d'administration de l'entreprise, et Martin Seematter, directeur de l'imprimerie, ont présenté au GLOBAL Flash un aperçu du premier projet pilote de ce type au monde.

Projet pilote, installations pionnières

Mengis a investi dans une technologie inédite dans le monde de l'impression de journaux. Le système consiste en une association de trois installations: en son centre trône la HP T400, une presse rotative à jet d'encre. Le pliage des journaux est ensuite assuré par l'unité Foldline de MAN. Enfin, l'AlphaLiner de Müller Martini s'occupe du conditionnement, avec encartage, forma-

tion des paquets, routage, adressage, etc. Pour Mengis, tout l'enjeu consistait à intégrer dans un même système ces trois machines, construites par trois fabricants distincts et dotées de logiciels différents. MAN assurait la direction, et tous les participants ont travaillé activement à la réussite de ce projet pilote, car, comme l'explique Nicolas Mengis, «c'est un signal fort pour le monde de l'impression dans sa totalité».

Motif d'un tel investissement? Les mutations du marché

La branche de l'impression connaît actuellement des mutations de grande ampleur: baisse des tirages, contraction du marché de la publicité presse, gel des investissements de remplacement du matériel dans de nombreuses entreprises, pression croissante sur les marges dans le secteur de l'impression commerciale ou encore accélération nette de la numérisation, pour n'en citer que quelques-unes. La solution? Défricher de nouveaux terrains.

C'est précisément ce qu'a fait Mengis, pour trois grandes raisons. Tout d'abord, la presse offset Wifag OF 7 existante est en service depuis déjà 35 ans. Le problème des pièces détachées et de la compatibilité électronique prenait donc de plus en plus d'importance. Son remplacement était donc à l'ordre du jour à plus ou moins brève échéance, en raison également de l'impossibilité d'imprimer le Walliser Bote entièrement en couleur. Ensuite, la nouvelle machine permet non seulement d'imprimer des journaux, mais aussi d'assurer des tâches d'impression commerciale, qui sont pour l'instant réalisées sur une machine offset à feuilles Heidelberg XL 105. Cette solution est tout à fait intéressante en raison de l'extrême faiblesse des marges dans le domaine de l'impression commerciale,



Nicolas Mengis (à droite) et Martin Seematter

et des «pressions» actuelles sur le marché de l'impression. Enfin, le nouveau système ouvre de nouveaux domaines d'activité à l'entreprise. En effet, comme l'explique Nicolas Mengis, président du conseil d'administration, «si nos calculs sont exacts, nos excellents spécialistes et notre sens de la qualité nous confèrent de fortes chances de succès avec notre nouveau système».

Un système unique en son genre

L'impression numérique permet d'apposer de nouvelles informations sur le papier à chaque tour de cylindre, ce qui n'est pas possible avec les machines classiques do-

«LE MARCHÉ DE L'IMPRES- SION EXERCE UNE PRESSION SUR LES MARGES»

tées de plaques d'impression. Avec la nouvelle machine, les tirages peuvent ainsi être individualisés, pour une rentabilité optimale. Plusieurs images, blocs de texte, noms, etc. peuvent par exemple être imprimés en un même passage. Une telle préparation personnalisée réduit la perte de diffusion et accroît l'efficacité de la publicité. Il est possible de placer sur un même espace d'annonce différentes publicités, visant différents endroits: la boulangerie X à Visp, la boulangerie Y à Brigue, le coiffeur dans un autre village. De même, les communes ont l'occasion de diffuser leurs messages sur un «créneau régional» fixe. Une telle individualisation des imprimés assure une excellente fidélisation de la clientèle. «C'est précisément le but de cette technologie, souligne Martin Seematter, directeur de l'imprimerie. Le système permet non seulement de reproduire, mais aussi d'individualiser le contenu.»

mengis Druck AG

Mengis Druck AG

Le groupe Mengis, de Visp, se compose de Mengis Druck AG et de Mengis Medien AG. Dans le secteur de l'impression, il domine le marché local valaisan, avec une part de marché de 60%. Au-delà des limites de la région, il travaille surtout pour de grandes entreprises et des agences. Cette entreprise familiale est certifiée ISO 9001, ISO 14001 et FSC par la SQS.

Le groupe Mengis emploie 230 personnes. La division médias comprend un service interne de vente d'espace médiatique. Le groupe est en outre actionnaire majoritaire de la maison d'édition Rotten et possède une participation dans la station de radio haut-valaisanne rro.

www.mengisdruck.ch

De fait, les avantages de l'impression numérique par rapport à l'offset sont nombreux: suppression des plaques d'impression, réduction de 95% des pertes lors du tirage des épreuves, qualité constante du début à la fin, le tout pour des charges de personnel plus faibles. L'inconvénient est le prix considérablement plus élevé des couleurs. Leur bonne gestion est dès lors importante.

Evaluation en équipe, mise en place en équipe

La décision d'investissement a été préparée au début de l'année 2014, dans le cadre d'une évaluation sur une année. Celle-ci reposait sur une question ouverte posée par la direction à l'équipe des collaborateurs, concernant les moyens et les technologies possibles pour optimiser les marges. Le feu vert à l'investissement a été donné peu avant Noël; les machines ont été installées à Pâques 2015 et mises en service le 15 juin 2015. Cette démarche s'est accompagnée, et s'accompagne toujours, de modifications apportées à l'organisation et aux processus, de formations, d'informations à la clientèle ainsi que de légères retouches à la conception du Walliser Bote. Et Nicolas Mengis d'ajouter: «Depuis ce moment, nous faisons sensation dans la branche, en Suisse comme à l'international. On parle de Mengis et on vient nous rendre visite.»

Une expérience convaincante

Le système n'est en service que depuis quelques mois. Il est donc bien normal qu'il ait fallu essayer quelques plâtres, en raison d'erreurs de manipulation ou de problèmes de compatibilité logicielle. Martin Seematter explique: «A quelques exceptions près, nous fonctionnons de manière stable et à un niveau de qualité excellent depuis le mois d'octobre». La machine possède une capacité de production de 4000 à 5000 exemplaires par heure, en fonction du volume du numéro du journal (en général 24 ou 32 pages). Avec un tirage de 22000 exemplaires et sa nécessité de «créneau d'impression», le Walliser Bote est idéal pour ce système. L'association des technologies et des nouveaux processus a demandé beaucoup d'efforts à l'équipe de Mengis. La gestion des couleurs revêt une importance prépondérante, étant donné que l'encre représente 40% des coûts de production. Martin Seematter est d'ores et déjà passé à l'étape suivante: «Nous sommes en train d'exploiter les nouvelles possibilités de cette superbe technologie. Nous développons des produits personnalisés et testons de nouveaux papiers.»

Un investissement pour tenir la promesse de qualité

La promesse de qualité est la priorité des priorités pour Martin Seematter: «En tant qu'entreprise certifiée par la SQS, nous vivons depuis toujours une qualité de très

haut niveau, afin de nous démarquer de la concurrence. Cette exigence de qualité inspire les partenariats que nous avons conclus». Quant à la responsabilité environnementale, Mengis l'assume par de

«LES MUTATIONS DU MARCHÉ IMPOSENT DE DÉFRICHER DE NOUVEAUX TERRAINS»

nombreuses mesures, par exemple l'utilisation de solvants sans composés organiques volatils et de lingettes nettoyantes réutilisables (lavables), la récupération de la chaleur, des contrôles réguliers de fuites (air comprimé, vide), des moteurs à variation de fréquence, etc.

La valeur ajoutée, un travail de fond

«Nous travaillons actuellement à la valeur ajoutée que proposent ces nouvelles technologies pour nos clients, souligne Nicolas Mengis. Nous nouons ainsi des partenariats pour la génération de données. Cela prend du temps. Dans le cadre d'un petit projet pilote, nous avons déjà édité un journal pour enfants entièrement individualisé, afin de présenter nos nouvelles possibilités. En interne, nous tirons également parti des possibilités d'optimisation du site de Visp que le gain de place des nouvelles installations nous permet.»



Groupe Schaffner, Luterbach (SO)

L'excellence opérationnelle dans un monde VUCA

VUCA – volatile, uncertain, complex, ambiguous: c'est ainsi que se caractérisent bon nombre de marchés internationaux. Et celui du Groupe Schaffner ne fait pas exception. Le spécialiste de la suppression des perturbations électriques parasites se prépare à ces évolutions au travers de l'initiative «excellence opérationnelle», commune à l'ensemble du groupe. Il s'agit là d'un facteur clé pour la réussite à long terme de l'entreprise cotée en bourse.



Martin Köppel



Le Groupe Schaffner

Le Groupe Schaffner, leader mondial sur le marché des solutions électromagnétiques et de l'électronique de puissance, utilise le slogan «Shaping Electrical Power» pour décrire son offre: des composants, systèmes et prestations permettant d'adapter la forme du courant électrique et d'assurer l'efficacité et la fiabilité des systèmes d'électronique de puissance. Pour sa production, le Groupe emploie 560 collaborateurs en Chine, 165 en Hongrie, 140 aux États-Unis, 2000 en Thaïlande, 110 en Allemagne et 110 au siège suisse. À cela s'ajoutent les structures de distribution internationale.

www.schaffner.com

Martin Köppel, vice-président et responsable Quality Management du Groupe Schaffner et Peter Lutz, Quality Manager et fin connaisseur de la Chine, donnent ici des précisions.

Comment se traduit cette volatilité pour Schaffner?

Différemment selon les domaines. Deux exemples: Les investissements dans les énergies renouvelables se sont écroulés après 2008. En conséquence, Schaffner a réduit l'importance de ce domaine pour retrouver la rentabilité. L'énergie photovoltaïque a ensuite connu un regain d'intérêt, et nous avons à nouveau embauché du personnel. Aujourd'hui, le marché du photovoltaïque est une nouvelle fois au plus bas. Nous sommes soumis à la pression des coûts, car le marché chinois offre des produits à des tarifs inférieurs. À cela s'ajoutent les mutations technologiques, imposant aujourd'hui un nombre réduit de filtres, car l'énergie dans les sites d'envergure alimente directement le réseau moyenne tension. Pour mieux comprendre: un panneau solaire produit du courant continu. Celui-ci est converti dans l'onduleur, puis le courant alimente le réseau basse tension, où il génère des perturbations pour les autres utilisateurs. C'est pourquoi il est impératif de passer le courant à travers un filtre. À l'inverse, aucun filtre n'est nécessaire dans le réseau moyenne tension, car les règles en basse tension ne s'appliquent pas et les perturbations n'affectent pas les utilisateurs.

L'évolution du secteur des télécommunications s'est montrée tout aussi volatile, avec l'apparition d'une bulle au tournant des années 2000. Le Groupe Schaffner a également subi la chute de ce marché.

Conclusion: Schaffner évolue sur des marchés connaissant des mutations rapides.



Nous disposons ainsi de trois divisions dont l'objectif consiste à atténuer les conséquences de telles évolutions.

Et comment le Groupe Schaffner s'attèle-t-il à cette tâche?

Schaffner répond aux évolutions VUCA en faisant varier l'importance accordée aux différents domaines d'activité. En parallèle, nous lançons des innovations régulières. Trois exemples: tout d'abord, alors que Schaffner s'engageait en faveur de l'énergie photovoltaïque dans sa «Stratégie 2015», ce n'est plus le cas dans la «Stratégie 2020», car le marché tend plutôt vers les applications moyenne tension.

Ensuite, nous profitons des avantages d'une production flexible, qui permettent d'obtenir un résultat de grande qualité par la main d'œuvre. Nous pouvons ainsi nous adapter très rapidement aux besoins changeants, comme c'était notamment le cas dans l'automobile, quand les constructeurs expérimentaient des nouvelles technologies et recherchaient un fournisseur capable de réaliser rapidement leur projet, sans investissement initial important.

Enfin, on peut mentionner la Thaïlande comme un exemple de la flexibilité du Groupe Schaffner. Jusqu'en 2008, le groupe a employé jusqu'à 1300 collaborateurs, avant de réduire les effectifs à 800 en 2009. Aujourd'hui, le groupe y compte presque 2000 collaborateurs. Conclusion: Schaffner ressent la volatilité de la demande, mais est suffisamment flexible pour s'y adapter.

Que signifie précisément l'«excellence opérationnelle»?

L'initiative «excellence opérationnelle» de Schaffner est l'élément central des deux



principes de gestion «ROFO» et «Continuous Learning».

Le concept «ROFO» repose sur quatre éléments: Responsibility (responsabilité), Ownership (appropriation), Focus (ligne de mire) et On-time-corrective-action (action corrective ponctuelle). Il s'agit d'une extension de la philosophie du Total Quality Management. Avec ROFO, tous les collaborateurs sont tenus d'assumer leurs responsabilités et de ne pas se relâcher jusqu'à ce que le résultat recherché soit atteint.

ROFO consiste à se former sur des cas pratiques, dès que l'occasion s'en présente. Le concept ne se concentre pas uniquement sur le QUOI et le COMMENT d'une action, mais aussi sur le POURQUOI. ROFO est conçu sous la forme d'une «approche ascendante», conduisant à l'autonomie. D'autre part, une «approche descendante» est également présente, car il convient d'assumer la responsabilité du processus. Tous deux sont importants.

Le «Continuous Learning» invite tous les collaborateurs à acquérir constamment des nouvelles connaissances et compétences, afin de faire face aux exigences croissantes des clients. Schaffner soutient cette approche par des séminaires de formation et sur le terrain, notamment au travers d'une base de données d'erreurs permettant un apprentissage («Learnings») et accessible par tous.

Comment contrôlez-vous la qualité?

Le contrôle est assuré par un système qualité uniformisé à échelle mondiale, selon les normes ISO 9001, ISO 14001, ISO/TS pour l'automobile et IRIS pour l'énergie magnétique. Certains documents peuvent être sau-

vegardés en local dans le système. Le contrôle est effectué par l'équipe de management de la qualité de Luterbach, en charge de tous les sites mondiaux. À échelle locale, la responsabilité est assumée par le responsable qualité correspondant, qui rapporte directement à son supérieur hiérarchique local.

Une webconférence est organisée chaque mois avec le siège de Luterbach. Cet échange est très bénéfique et permet une transmission des expériences tout en soutenant la «Learning Organization». À cela s'ajoute un système global de notification d'erreurs, recensant les réclamations clients ainsi que les enseignements tirés en interne suite à des notifications d'erreurs auprès de toutes les sociétés de production et de vente. Ceci nous permet de développer notre connaissance des bonnes pratiques et d'apprendre de nos erreurs, par-delà les frontières. Le QM central procède en outre à des audits des usines sur site.

La qualité – un point à l'ordre du jour de la direction?

En effet, en tant que membre de la direction, le responsable Quality Management rapporte chaque mois sur les thèmes en rapport avec la qualité dans les trois divisions des quatre usines. Par ailleurs, il informe chaque responsable de division de ce qu'il entreprend en matière de qualité, et est questionné sur certains points. L'ensemble forme un processus d'apprentissage pour tous.

Malgré les différences culturelles, les protagonistes s'entendent-ils sur la stratégie qualité?

Il est absolument crucial de commencer par définir des processus clairs au moment de créer un site, afin de garantir la qualité. Les cellules LEAN doivent être conçues avec sim-

plicité et clarté. Une matrice de travail veille à l'engagement des bonnes personnes pour les bonnes tâches. Mais le personnel a besoin d'être encadré. Les sites hongrois, thaïlandais et chinois montrent une capacité d'adaptation particulièrement bonne.

Entre l'Europe et la Chine, on ressent des différences culturelles notables en termes de planification du travail et de techniques. Les européens veulent réaliser un travail correct dès le début, tandis que les chinois mènent d'abord un cycle complet, puis s'améliorent très rapidement. Nos principes de gestion soutiennent efficacement la concrétisation de nos préceptes de qualité. Nous les communiquons non seulement à nos collaborateurs, mais aussi à nos clients.

Enfin, le niveau initial des collaborateurs varie naturellement selon les cultures. Leur amélioration et leur formation continue constitue donc un critère crucial.

Les expériences sur nos différents sites sont très positives. En Thaïlande par exemple, Schaffner s'est installé il y a 25 ans avec une forte équipe suisse; aujourd'hui, seul un Suisse y est encore présent. L'équipe thaïlandaise fournit une qualité optimale. Mais il fallut du temps pour transmettre la mentalité de travail de Schaffner et la compréhension du rôle du responsable.

En Chine, le développement se fait plus rapidement. 5 Suisses ont établi le site il y a 10 ans. Aujourd'hui, il fonctionne sans aucun Suisse, et la compréhension de la notion de qualité est tout de même élevée.

Conclusion: l'excellence opérationnelle de Schaffner est conçue pour avoir un effet sur tous les sites, partout dans le monde. En effet, la qualité dépend des sites de production, pas du siège. Chacun de nos collaborateurs a adopté ce mode de pensée.

Extramet

«Nous nous engageons sur la voie des hautes technologies avec les SPIRIT»

Extramet, producteur de carbure de tungstène, est un partenaire de renommée internationale fournissant des solutions pour le secteur des hautes technologies. La chaîne de création de valeur a une importance prépondérante, depuis la matière première jusqu'au carbure de tungstène, du fabricant à l'utilisateur et jusqu'au recyclage en une nouvelle matière première. Entretien avec son dirigeant, Hans-Jörg Mihm.



Hans-Jörg Mihm

Monsieur Mihm, Extramet produit des matériaux en carbure de tungstène. Quelle est la particularité de votre produit?

La spécificité du produit réside dans son homogénéité. La formule de nos produits n'est pas jalousement gardée dans un coffre-fort. Au contraire, les accords de confidentialité que nous signons avec nos partenaires viennent remplacer les dépôts de brevets. Les recettes sont en partie connues. La composition d'un produit est une chose, sa fabrication en est une autre. La qualité du produit dépend de petits détails: température, pression, temps, mélange préalable, etc. Tout dépend de la façon dont on travaille les composants.



Extramet

Le fabricant de carbure de tungstène, de réputation internationale dans le secteur des hautes technologies, emploie près de 200 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires de plus de 50 millions de francs. 80% de la production est destinée à l'exportation. En plus d'une filiale aux États-Unis, des services commerciaux sont installés en Allemagne, en France, en Espagne et en Italie. Hans-Jörg Mihm, CEO et membre du CA, a succédé en 2003 à son père, fondateur de l'entreprise familiale de Plaffeien.

www.extramet.ch

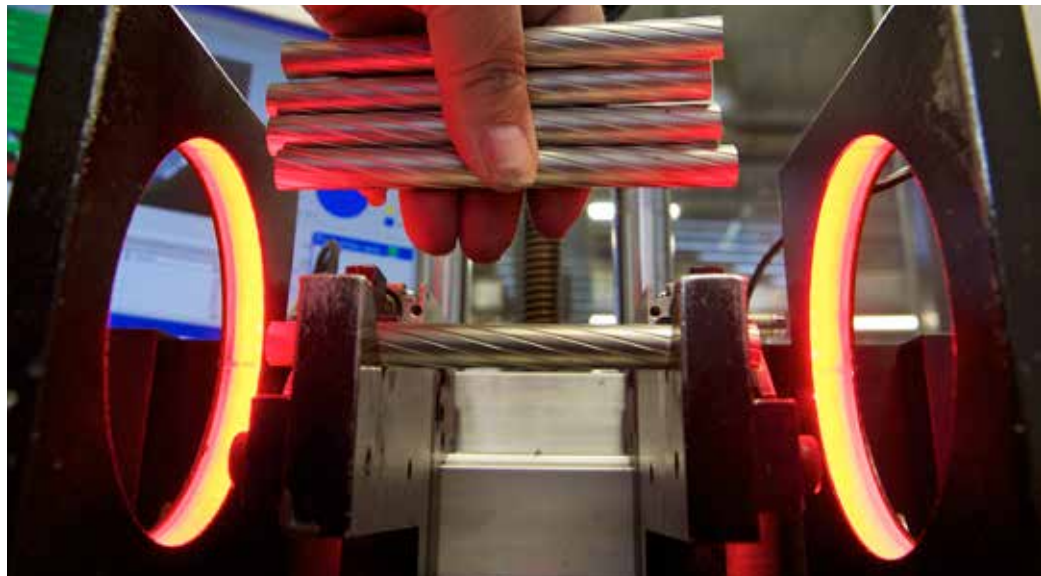
Ainsi, il peut par ex. être mieux revêtu ou mieux poncé. Une analyse tierce permet, bien entendu, d'établir la composition du produit, mais il est impossible de déterminer avec précision son mode de fabrication. Les propriétés physiques, notamment la résistance à la flexion, sont établies durant la fabrication. Elles dépendent des processus qui font de nous une entreprise unique et différente. Durant la phase de développement, nous cherchons à savoir comment notre ébauche deviendra un outil, et où il sera finalement utilisé. Nous anticipons l'impact des processus thermiques, des meules, des huiles, vitesses de coupe, etc., car nous mettons l'accent sur des applications premium. Ce savoir-faire est entre les mains de nos collaborateurs, et nous nous attachons à le transmettre constamment en interne.

Que devient votre technologie chez vos clients?

Nos produits sont notamment utilisés dans l'industrie automobile et dans l'aéronautique. Extramet a travaillé à la fois avec des fabricants automobiles de renom et sur l'Airbus 380. 80% des ébauches de fraise dentaire utilisés dans le monde ont été produits par nos soins; de même, nous fournissons nos services dans la construction de turbines et en génie énergétique. Bon nombre de grands fabricants d'outils et de machines utilisent les ébauches Extramet pour les kits outils OEM, mais demandent également des matériaux premium pour des usages spécifiques, notamment pour le fraisage de matériaux composites délicats.

Vous êtes partenaire de solutions pour le secteur des hautes technologies. Qui sont vos clients?

Nous sommes partenaires de solutions



pour les fabricants d'outillage, mais aussi pour les utilisateurs. En Suisse, on peut notamment citer Fraisa, Sphinx Suisse ou Victorinox, des entreprises se consacrant exclusivement à la fabrication d'outils, mais aussi des entreprises dotées de leurs propres ateliers. À l'international, nous travaillons dans l'aéronautique avec des sociétés comme Airbus et MTU, ainsi qu'avec tous les groupes automobiles et équipementiers de renom. D'ailleurs, le terme de partenaire de solutions signifie pour nous que nous entamons un partenariat stratégique, reposant sur une confiance mutuelle, sur un pied d'égalité.

Où se trouve le marché de l'entreprise?

Extramet est installée partout dans le monde. L'accent est toutefois mis sur l'Europe, avec l'approche Premium-High-Tech. Notre marché ne concerne pas les BRICS*, mais les états SPIRIT que sont Singapour, la Pologne, l'Indonésie, la Russie, l'Inde et la Turquie.

Nous avons la conviction que les états SPIRIT constituent pour nous un marché stable et fructueux. En tant qu'entreprise suisse, nous sommes prédestinés à développer ces marchés nationaux en nous appuyant sur leurs PME.

Extramet est dirigée par un entrepreneur. C'est vous qui êtes à la tête d'une entreprise familiale...

Oui, mon père a fondé l'entreprise en 1980, il s'agissait alors d'une PME. Ma mère dirigeait le laboratoire et, fait surprenant, le maire-adjoint de Plaffeien fut le premier responsable d'atelier. Par chance, notre famille put faire valoir son savoir-faire américain. Afin de créer de la valeur ajoutée, la production d'ébauches fut rapidement suivie du rachat d'un atelier de rectification à Soleure. L'activité a progressé de façon constante. Depuis 2003, j'occupe le poste de CEO d'Extramet. L'expansion s'est poursuivie en 2007. Sur le plan organisationnel, nous avons intégré l'ensemble de la production dans les bâtiments d'exploitation et nous avons investi dans une technologie dernier cri. Nous avons mené des réflexions afin d'établir les besoins en matière de main d'œuvre et de technologie pour la production de volumes faibles à moyens. Nous avons décidé de nous orienter résolument vers des produits de grande qualité, car nous sommes convaincus que la demande pour de tels produits va augmenter. La tendance a, depuis, confirmé cette intuition.

*Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud



L'histoire de l'entreprise se caractérise par une croissance continue, de 3 collaborateurs à sa création en 1980 à plus de 200 aujourd'hui, au travers de 4 extensions de bâtiments. Quels ont été les moteurs de cette évolution?

Nous sommes une entreprise familiale reposant sur une vision à long terme et durable, que l'on ressent au quotidien. Nous gardons cette ligne de conduite, dont l'élément central est notre indépendance, avec plus de 50% de capitaux propres. Une qualité de très haut niveau sur le marché premium est au cœur de nos préoccupations. Par principe, 80% des bénéfices sont réinvestis dans les nouvelles technologies. Enfin, nous évoluons sur le marché aux côtés de partenaires de grande qualité.

Vous êtes l'un des «derniers fabricants indépendants de carbure de tungstène d'ampleur internationale». Que faites-vous en tant qu'entrepreneur pour préserver cette situation?

Nous impliquons tous les chargés de processus, afin de créer une équipe aux compétences fortes, influençant l'ensemble de l'entreprise. Notre travail est largement empreint de la notion d'équipe. Une équipe de direction élargie se répartit les tâches avec le CA. Tous les domaines d'activité sont représentés au sein de la direction, regroupant ainsi les expériences et les compétences des jeunes comme des plus âgés. Et, élément important, nous ne réfléchissons pas simplement en termes de qualité, mais également en termes de systèmes de gestion. Car chez Extramet, tout tourne autour du management, des processus et des projets.

En tant que fabricant de carbure de tungstène, comment produisez-vous durablement?

Nous veillons à la mise en place de circuits fermés. Nous chauffons tout le bâtiment avec le circuit chaud/froid du four. De même, l'eau se trouve en circuit fermé. Le bilan carbone

est nul, car nous combinons nos transports et nous compensons tout le reste. Le recyclage durable du carbure de tungstène est particulièrement important pour nous. Presque tous les processus de fabrication en interne, nous permettent de réintroduire par ex. des sections de séparation, des boues de meulage ou des poussières de découpe dans le circuit. Nous poussons également nos clients à s'impliquer activement. Nous leur proposons un service de recyclage de matières premières de récupération auprès de notre fournisseur. Nous concluons ainsi le circuit jusqu'à l'utilisateur final. Les clients s'aperçoivent que la stabilité des prix peut ainsi être préservée, sans devenir dépendants de la Chine. Nos campagnes d'information et les activités de communication correspondantes permettent des collaborations très efficaces.

Extramet se distingue sous la bannière Swissness

L'art de la fabrication du carbure de tungstène ne repose pas uniquement sur ce qui caractérise le produit, mais également sur la capacité à apporter au client des solutions adaptées à ses applications. Avec nos matériaux, nous sommes ouverts aux nouvelles applications et nous contribuons à la découverte de nouveaux domaines.

Nous sommes un prestataire de taille modeste, évoluant sur le segment premium. Pour préserver notre compétitivité, nous nous devons, en tant qu'entreprise suisse, d'assurer une qualité optimale. Extramet fabrique notamment le meilleur substrat pour revêtement en diamant au monde. La promesse de prestations de qualité nécessite une optimisation de tous les processus, que nous justifions depuis 1996 avec la certification SQS selon ISO 9001. En 2004, nous avons obtenu les certifications ISO 14001 (environnement) et OHSAS 18001 (sécurité au travail). Ceci est déterminant pour nous. Cette démarche a fait ses preuves.

Galliker Transport AG

«Customized by Management-System»

Depuis de nombreuses années, le CEO Peter Galliker dirige et gère l'évolution de l'entreprise familiale présente dans toute l'Europe grâce à des systèmes sur mesure. «C'est une nécessité en raison de la diversité et de la complexité de nos missions logistiques», nous explique-t-il au cours de notre entretien.



Peter Galliker

M. Galliker, vos exigences sont très strictes en matière de performance. Vous voulez «faire partie des meilleurs d'Europe». Que devez-vous mettre en œuvre pour cela?

Mon père avait une devise: «Nous ne voulons pas être les plus grands, mais les meilleurs.» Et nous sommes toujours res-



Galliker Transport AG

Fondée en 1918 comme petite entreprise de transport, Galliker Transport AG n'a cessé de progresser pour devenir un prestataire de services logistiques international dans 6 secteurs et fort d'un parc automobile de plus de 1000 véhicules. Elle emploie près de 2500 collaborateurs dans 18 établissements répartis sur 6 pays. Le CEO Peter Galliker dirige l'entreprise familiale avec ses 2 frères et sœur depuis le siège d'Altshofen et représente ainsi la 3^e génération. Galliker est entre autres certifiée par la SQS et répond aux normes de qualité ISO 9001, ISO 14001 et ISO 22000.

www.galliker.com

tés fidèles à cette exigence. Galliker est synonyme de qualité, grâce aux éléments clés que sont la ponctualité, la propreté et l'ordre. C'est le seul moyen de traiter les demandes de nos clients de manière efficace et en garantissant leur entière satisfaction. Nos prestations s'articulent autour de 3 piliers: Assurance qualité: nos systèmes de gestion certifiés par SQS selon les normes ISO 9001 et ISO 14001 garantissent des processus de travail transparents, organisés et ciblés. Sécurité alimentaire: il s'agit ici d'assurer une hygiène stricte. Toute notre chaîne du froid ininterrompue répond aux exigences de la norme ISO 22000.

Sécurité au travail: le respect et la mise en œuvre systématiques des directives et recommandations de la CFST garantissent la sécurité des postes de travail.

Afin que ce niveau de qualité perdure, nous donnons chaque jour le meilleur de nous-mêmes. Il s'agit notamment d'analyser les erreurs, d'identifier les causes et d'en déduire les mesures appropriées. C'est ainsi que nous pouvons évoluer dans le sens d'un processus d'amélioration continue.

Quel rôle jouent ici les collaborateurs?

Ils agissent en restant à l'écoute du marché. Chaque jour, ils font preuve d'un grand engagement. Grâce à leur longue expérience de la proximité avec le client, ils sont également capables de reconnaître les besoins non exprimés et de développer ensemble des solutions logistiques innovantes.

Vous tenez à travailler avec des systèmes de gestion certifiés. Pourquoi ce choix et pour quels résultats?

D'une part, ces systèmes de gestion sont aujourd'hui attendus et exigés par le client. D'autre part, ils facilitent la collaboration avec nos grands clients internationaux. Les systèmes de gestion définissent des normes

que nos clients respectent également. Cette compatibilité simplifie la collaboration, car tous les acteurs «parlent le même langage». Autrement, il serait aujourd'hui presque impossible de connecter des systèmes logistiques complexes à diverses interfaces entre 2 ou plusieurs partenaires. Grâce aux systèmes de gestion, la complexité est plus claire et donc gérable. Il faut cependant reconnaître que l'introduction et la maintenance de tels systèmes demandent beaucoup d'efforts et de ressources.

Galliker veut générer de la valeur ajoutée dans tous les secteurs...

Oui, et même très explicitement! Nos services à valeur ajoutée constituent des prestations complémentaires proposées tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Le client se concentre sur le développement et la fabrication de ses produits, et recherche un partenaire qui prend en charge toute la chaîne logistique. Nous développons ainsi des solutions sur mesure avec nos clients afin d'optimiser leur chaîne d'approvisionnement. Dans ce domaine, la valeur ajoutée offerte à nos clients est considérable. L'objectif commun est atteint lorsque le client dispose à moindre coût d'un processus plus efficace, de trajets plus courts et d'émissions réduites. Les missions confiées varient en fonction du secteur. Je vais vous donner 3 exemples.

Que signifie par exemple «valeur ajoutée» dans la logistique alimentaire?

Tous les processus sont soigneusement coordonnés et leur combinaison intelligente et logique crée de la valeur ajoutée pour tous les acteurs. Pour un grand pro-





ducteur de biscuits suisse, nous composons des multipacks à partir d'emballages individuels. Plusieurs paquets de biscuits sont assemblés pour former un pack sur lequel sont apposés les prix, les étiquettes de promotion et les labels. Les présentoirs de vente sont également montés puis remplis par nos collaborateurs avant d'être livrés au point de vente. La construction du centre logistique 4 constitue ici une étape très importante. Il nous permet de réaliser de précieuses synergies et nous offre de nouvelles opportunités dont nous pouvons faire profiter nos clients.

Où se trouve la valeur ajoutée dans le secteur automobile?

Depuis 1964, le transport national et international des automobiles et des véhicules utilitaires constitue l'activité essentielle de Galliker. Au fil des années se sont rajoutées

de nouvelles prestations telles que le stockage, le contrôle qualité ou la PDI (Pre-Delivery Inspection).

Aujourd'hui, notre offre comprend de nombreux services à valeur ajoutée, comme par exemple l'équipement de flottes entières, la reprise et la remise en état de véhicules de société et de location, et le développement de séries spéciales. Nous préparons entièrement les véhicules pour le client final. Cela signifie que nous prenons en charge tous les contrôles fonctionnels, les vérifications techniques, et même le nettoyage final. Les plaques mentionnant le nom du garage sont également montées par les collaborateurs de Galliker, et nous programmons aussi les stations de radio locales.

Nous transportons les véhicules neufs en Suisse, soit directement à partir de l'usine, soit au départ des ports maritimes. Pour cela, nous disposons d'une flotte de plus de 100 porte-voitures modernes. Dans la centrale logistique d'Altishofen, nous gérons le dédouanement, lavons et traquons la moindre défaillance lors de la Pre-Delivery Inspection (PDI). Chaque jour, près de 120 porte-voitures transportent des voitures d'un concessionnaire à l'autre dans toute la Suisse. Et les technologies informatiques de pointe assurent une gestion sans accroc. Chaque étape, de l'enlèvement à la livraison en passant par le stockage ou les prestations complémentaires, est saisie et traçable. Nous souhaitons encore évoluer à l'avenir dans ce domaine.

Et un exemple actuel concernant la logistique des soins de santé?

À partir du 1^{er} janvier 2016, des directives plus strictes entreront en vigueur pour le

transport de produits pharmaceutiques et médicaux en raison des nouvelles prescriptions de GDP. Ces directives s'appliquent également aux petits envois. Une des particularités concerne les exigences très strictes en matière de surveillance de la température, une tâche que les services de livraison traditionnels ne prennent actuellement pas en charge. Galliker a pris connaissance de ce besoin et propose un nouveau service dans le secteur de la logistique des soins de santé. À partir de janvier 2016, Galliker assurera l'expédition de petits envois avec des petits véhicules spécialement équipés pour le transport de produits pharmaceutiques et médicaux. Nous garantissons ainsi la continuité de la chaîne du froid, de l'enlèvement à la livraison au client dans toute la Suisse.

Pour finir, M. Galliker, en tant qu'entrepreneur, quelles sont les valeurs qui vous tiennent à cœur?

Il existe 3 points essentiels: tout d'abord, nous sommes une entreprise familiale indépendante à 100%. Cette autonomie nous permet de définir des perspectives qui s'étendent sur plusieurs générations. Ensuite, que ce soit dans l'entrepôt, les bureaux ou le parc automobile, la propreté et l'ordre sont pour nous impératifs. Ces deux éléments favorisent une gestion structurée et engendrent confiance et sécurité. Enfin, notre devise concernant l'attitude envers nos clients et nos collaborateurs est la suivante: «franchise, sincérité et équité». C'est grâce à elle que nous avons jusqu'ici développé de nombreux partenariats de longue date. Et nous n'avons aucun doute qu'il en sera toujours ainsi.



Chemins de fer fédéraux suisses CFF

Objectif atteint en matière de transparence sur les salaires dans 10 branches et 150 métiers

Près de 33 000 collaborateurs figurent sur la liste des salaires des CFF. Il y a quelques mois, l'entreprise a reçu le certificat SQS «Excellence in Fair Compensation». Markus Jordi, responsable des ressources humaines, voit cette étape comme la «récompense de la politique salariale à long terme des CFF».

M. Jordi, vous avez atteint votre objectif. Les CFF sont désormais certifiés «Excellence in Fair Compensation». Quels en sont les avantages pour l'entreprise?

Nous sommes très heureux d'avoir obtenu ce certificat. C'est la reconnaissance, par une entité indépendante, de l'équité et de la modernité du système salarial des CFF, un employeur innovant et attrayant. Il s'agit naturellement d'un argument important sur le marché du travail, mais aussi dans les discussions avec les collaborateurs ou les partenaires sociaux.

Cette certification est aussi un levier qui nous permettra de continuer à développer notre système. Nous avons ainsi pu, par exemple, accélérer le dialogue sur l'égalité des salaires et constater la totale satisfaction de nos partenaires sociaux.

Qu'est-ce qui vous a incité à demander le certificat «Excellence in Fair Compensation»?

En tant qu'ancienne entreprise fédérale, les CFF ont toujours mené une politique du personnel responsable sur le plan social. Lorsqu'elle s'est ouverte au mar-

« LES PARTENAIRES SOCIAUX SONT RAVIS. »

ché, nous avons naturellement adapté le système salarial. Après de longues et ambitieuses négociations avec nos partenaires sociaux, nous avons introduit en 2011 un nouveau système, moderne, tourné vers la performance et le marché. Nous voulions le faire contrôler par un organisme indépendant afin de nous placer en pionnier sur le marché du travail. Nous sommes fiers d'être la première entreprise à obtenir le certificat «Excellence in Fair Compensation» de la SQS, récompensant l'égalité entre les sexes, les âges et les nationalités de notre système salarial.

Les CFF sont particulièrement en avance en termes d'égalité entre les hommes et les femmes: ses collaborateurs et collaboratrices reçoivent en effet le même salaire pour le même travail. En Suisse, selon l'Office fédéral de la statistique, les femmes continuent de gagner en moyenne près de 20% de moins que leurs collègues masculins.



Markus Jordi

Comment cette décision a-t-elle été prise?

Nous avons rapidement compris que la SQS, organisation leader et indépendante, était le partenaire approprié pour nous. Elle offrait le meilleur produit sur le marché: un contrôle complet et une certification modulaire.

Et qui a pris la décision finale?

La décision finale est revenue au conseil des RH, qui se compose des responsables RH des divisions et qui constitue ainsi la direction du département Ressources Humaines de l'entreprise. J'en fais également partie.

Quels groupes d'intérêt ont été intégrés au projet?
Ce projet était sous la direction des RH.

Comment était composée l'équipe?

Le projet a été mené par le responsable «Compensation & Benefits». L'équipe était composée de la responsable «Politique du personnel» et des experts des domaines «Compensation & Benefits» et «Marketing du personnel et communication».

Pouvez-vous nous expliquer en quelques mots, comment s'articule le système salarial des CFF pour assurer une «égalité entre les sexes, les âges et les nationalités»?

Les CFF emploient près de 33 000 collaborateurs dans quelque 150 métiers. 84 nationalités sont représentées. L'entreprise a conclu une convention collective de travail avec 4 partenaires (SEV, VSLF, transfair et ACTP). Le taux de syndicalisation est très élevé, il représente environ 60%.

Chaque fonction est associée à un profil et à une revendication d'un niveau d'exigences. Nous connaissons au total 15 niveaux d'exigences différents («niveaux de fonction»). Ils déterminent la plage ainsi que le montant minimal et maximal du salaire.



CFF

En moyenne, plus d'un million de personnes circulent chaque jour sur les 3 024 kilomètres de lignes de CFF SA. Et CFF Cargo transporte chaque jour 210 000 tonnes de marchandises par le rail. 33 000 collaborateurs de 84 nations dans 150 métiers assurent, 24h/24, une exploitation ferroviaire sûre et ponctuelle. CFF SA n'est pas seulement la plus grande entreprise de voyage et de transport, elle est aussi le plus grand employeur de Suisse.

www.sbb.ch



Celui-ci est fixé selon des critères clairs, se basant sur la formation et l'expérience exploitable de la candidate ou du candidat ainsi que selon une comparaison interne et externe. Le sexe et la nationalité n'entrent nullement en jeu ici.

Le salaire évolue en fonction du niveau d'exigences, de l'expérience, de la performance ainsi que des ressources mises à disposition par les associations du personnel. Cette évolution s'effectue dans le cadre des négociations salariales annuelles chaque 1^{er} mai.

Quels sont les critères que les CFF doivent prendre en compte et contrôler?

L'évaluation s'appuie sur une analyse complète de toute la diversité professionnelle (10 branches, 150 métiers) des CFF et tient compte des règlements, procédures et versements d'indemnités. La certification comprend les conditions d'embauche de la CCT et de la CO.

Comment se déroule précisément la procédure de certification?

La SQS a mandaté les spécialistes d'acbe Association of Compensation & Benefits Experts pour effectuer le contrôle. Les CFF ont remis aux auditeurs l'ensemble des documents de référence (CCT, instructions, descriptifs de procédure, listes de contrôle, manuels, etc.). Les experts ont contrôlé l'ensemble des données relatives au salaire de tous les collaborateurs, bien entendu de manière confidentielle. Divers ateliers communs ont eu lieu afin de discuter des résultats et des questions en suspens.

Que signifie concrètement le constat: «Les CFF ont atteint leur objectif de transparence en matière de salaires»?

Chacun peut consulter (en intranet) les plages salariales des CFF par niveau d'exi-

gences. L'évolution annuelle des salaires y est également indiquée par niveau d'exigences, en fonction des objectifs atteints. Tous les documents de référence sont d'ailleurs disponibles sur l'intranet.

Vous n'avez obtenu le certificat que depuis quelques mois. Pouvez-vous déjà nous faire part de vos premières expériences, que ce soit au niveau du système, de la gestion, des collaborateurs, des partenaires sociaux et du «public»?

Depuis notre certification en septembre 2015, nous avons reçu de très nombreuses réactions positives en interne. Nous avons également eu des retours de collaborateurs qui n'étaient pas satisfaits de leur situation personnelle ou qui se sont plaints de l'évolution de leur salaire. Nos partenaires sociaux sont ravis de notre certification et de constater que les CFF ne font pas de discrimination. Par contre, nous n'avons pas encore reçu de retour du public.

Rétrospectivement, quelles étapes ont été les plus chronophages?

Notre CCT est très complète et notre réglementation volumineuse. Les auditeurs ont tout de suite été surpris par la quantité des documents. Il leur a fallu bien plus de temps que prévu pour contrôler en détail l'ensemble des textes. Le volume de données des 33 000 collaborateurs a lui aussi constitué un grand défi.

Et quel a été le plus grand casse-tête du projet?

Le plus délicat a clairement été l'analyse de la discrimination due à l'âge. Les CFF continueront d'éliminer les garanties salariales qui découlent du nouveau système. Le résultat de cette analyse sur l'égalité des salaires entre les hommes et les femmes nous a particulièrement réjouis. Nous avons atteint un résultat sensationnel avec un écart de 0,3% par rapport au reste de la Suisse. Conclusion: le certificat confirme que les CFF sont un employeur moderne et attrayant et récompense leur politique salariale à long terme.



Banque cantonale bernoise BCBE

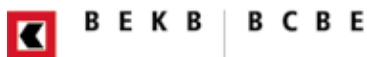
Le développement durable, une priorité absolue solidement ancrée

Dans la nouvelle Charte de développement durable 2016 – 2019, la Banque cantonale bernoise pose des nouveaux jalons pour sa stratégie à long terme, tout en communiquant sur le sujet. Les objectifs, tant ceux qui sont atteints que ceux qui ne le sont pas sont rendus publics chaque année dans un rapport de développement durable selon les directives GRI. Sans rhétorique excessive, pour un meilleur contrôle!



Andreas Baumann en entretien

Cette posture fait l'objet d'une grande attention de la part des médias. Le magazine économique suisse BILANZ l'a même honorée à deux reprises dans ses classements. «Un honnête vainqueur», titrait BILANZ dans son rapport sur le rating «Private Banking» mené l'année passée. La BCBE s'est non seulement retrouvée en haut du



Banque cantonale bernoise BCBE

- Marché principalement concentré sur les cantons de Berne et Soleure
- Accent porté sur la clientèle privée, la clientèle commerciale et notamment les PME, ainsi que sur le conseil en patrimoine et la gestion de fortune
- Près de 1350 collaborateurs au siège de Berne et dans les 77 agences
- plus de 500 000 clients
- Environ 62 000 actionnaires

www.bekb.ch

classement dans la catégorie «Banques régionales», mais elle a également terminé en tête toutes catégories confondues. La BCBE est ainsi la seule banque à avoir été distinguée pour la 7^e fois consécutive. Mais ce n'est pas tout: dans le classement des rapports d'activité 2014, la BCBE fut «Promue de l'année» dans la catégorie «Financial Reporting», notamment en raison du poids important accordé au chapitre sur le développement durable.

Le développement durable est une notion fortement ancrée au sein de la BCBE. «Le conseil d'administration, la direction et les collaborateurs sont responsables du développement durable et à long terme de la banque», comme le précise le 1^{er} des 8 principes de Corporate Governance.

Quels éléments ont incité à prendre cette voie? Dans quels domaines peut-on «observer» la politique de développement durable de la banque? Andreas Baumann, responsable Gestion qualité et durabilité, illustre les conséquences de ces réflexions au travers de quelques exemples: dans les produits de la banque, en tant qu'employeur, dans les activités opérationnelles de la banque et dans la région.

Dans les produits et les services de la banque

Vendre ce dont le client a besoin et qu'il comprend. Nous voulons ancrer cet objectif dans le quotidien de l'établissement. C'est pourquoi nous n'utilisons aucune incitation fallacieuse avec nos conseillers, par des bonus à court terme. Il s'agit là d'un point central: les conseillers clientèle qui ont droit à une prime variable limitée, n'en bénéficient pas en échange d'un supplé-

ment de chiffre d'affaires sur leur clientèle. La prime dépend de plusieurs facteurs de types quantitatifs et qualitatifs. La prime de développement durable est versée dès que la banque atteint le Cash Flow souhaité sur une période de 5 ans.

Voici 2 ans, la BCBE forma tous les conseillers en patrimoine avec une vaste campagne sur la question des placements durables. La politique de placement de la banque précise par exemple que les producteurs de munitions à fragmentation, d'armement nucléaire, d'armes chimiques et biologiques ainsi que de mines antipersonnelles sont exclus des mandats de gestion de patrimoine.

En outre, les opérations de placement définissent précisément quels conseillers sont autorisés à vendre quels produits. Tous les conseillers clientèle sont soumis à une validation interne tous les 3 ans. Pour les rénovations de biens immobiliers, la BCBE propose l'hypothèque environnement, qui propose des taux d'intérêts avantageux si les travaux permettent des économies d'énergie.

En tant qu'employeur

La BCBE souhaite offrir des places de travail sûres sur le long terme. C'est pourquoi nous nous engageons avec force dans la formation initiale et continue. Le taux de formation de collaborateurs de tous niveaux est ainsi élevé. Nous avons l'image d'une banque formatrice, car nous investissons dans ce domaine. Ce critère vaut autant pour les collaborateurs que pour la banque. Un programme séparé est destiné aux diplômés de hautes écoles et aux profils atypiques. Pas moins d'un quart des apprentis du milieu bancaire dans le canton de Berne sont formés par la BCBE. Les collaborateurs en formation constituent 10% du personnel de la BCBE.

Une grande importance est accordée à la responsabilité personnelle. Ainsi, 95% des décisions de crédit sont prises par les agences. La proximité client, une prise de décision rapide et une activité enrichissante constituent des avantages.

Dans les activités opérationnelles de la banque

Dès 1995, le «Concept pour une utilisation rationnelle de l'énergie» inaugura cette philosophie. Dès lors, la banque persiste dans ses efforts en matière de développement durable. Depuis plus de 10 ans, la BCBE publie chaque année son impact environnemental dans le cadre d'un bilan écologique. Les objectifs ont été atteints jusqu'à présent. L'impact environnemental a été

réduit de moitié au cours des 10 dernières années. L'«empreinte carbone» est compensée en CO₂ depuis 2011, même au niveau régional. Pour ce faire, nous proposons à nos clients une incitation à réduire leurs émissions de CO₂. Le processus se déroule sur la plateforme e-climate du groupe BKW, que nous avons développée conjointement. Le réseau d'agences bénéficie d'optimisations constantes au travers de rénovations énergétiques. Notre électricité est intégralement produite à partir d'énergie hydraulique. Nous utilisons exclusivement des véhicules de classe énergétique A. Le service de coursier en ville de Berne se sert d'un véhicule électrique, qui roule à l'énergie hydraulique. Toutes ces mesures constituent des petites avancées, qui sont néanmoins importantes pour atteindre notre objectif.

Dans la région

Le modèle économique de la BCBE est conçu pour l'espace économique regroupant les cantons de Berne et de Soleure. Les entreprises, notamment les PME, profitent de diverses mesures, que ce soit dans le secteur du conseil en financement, de la formation continue ou des ressources spécifiques. Un concept de promotion des PME soutient les entreprises au moment de leur création, durant leur phase de croissance durable ou encore pour les règlements de succession. Nos achats se concentrent eux aussi dans la région. Dans la mesure du possible, nous

adressons à nos partenaires régionaux. À l'heure actuelle, nous travaillons avec plus de 700 fournisseurs et confions des mandats pour plus de 100 millions de francs par an. Une grille d'évaluation jointe au guide d'achat facilite une validation juste des fournisseurs en matière de développement durable. Nos prétentions sont ainsi clairement définies, qu'il s'agisse du produit que nous achetons ou de l'attitude du fournisseur. Contrairement aux autres processus de validation, celui-ci repose sur le dialogue et une confiance mutuelle.

Les collaborateurs de la BCBE donnent de nombreuses heures de bénévolat dans la région. Nous n'encourageons pas ces actions par la mise en place d'incitations particulières, mais prenons note des mandats et les estimons, par ex. dans les dossiers personnels.

Le développement durable de la BCBE repose sur un concept et sur la communication

Le premier «Concept pour une utilisation rationnelle de l'énergie» de 1995 a ensuite été progressivement développé pour devenir une Charte de développement durable complète, révisée tous les 4 ans.

Intéressant: un rating sur les sociétés durables, publié dans BILANZ en 2009, explique en partie pourquoi une importante prise de conscience s'est produite au sein de la BCBE. À notre grand étonnement,

nous ne figurions pas dans le classement, alors même que nous avons déjà entrepris de nombreuses démarches concrètes. Nous avons donc étudié la question, jusqu'à découvrir que l'agence de notation s'appuyait exclusivement sur les informations publiées. Conclusion: nous ne communiquons pas suffisamment à l'externe, tout du moins pas sur le thème du développement durable. Ceci nous donna l'occasion de combler nos lacunes matérielles et de donner de la visibilité à notre politique de développement durable, au travers d'une communication plus active.

Nous pilotons l'ensemble de nos actions depuis le «Groupe de travail Développement durable», au sein duquel sont représentés les différents collaborateurs de toute la hiérarchie de l'établissement bancaire: un responsable régional, un conseiller clientèle, le responsable des activités de placement privé, le responsable construction, le chef du personnel, etc. Soit toutes les personnes en mesure de mettre directement en œuvre les décisions prises par le groupe de travail. Le groupe de travail agit sur mandat de la direction. Chaque année, le responsable durabilité de la BCBE rapporte à la direction par écrit et bénéficie d'un accès constant aux décideurs pour ses demandes.

Depuis 2004, la BCBE est certifiée ISO 14001, alors que le certificat ISO 9001 lui avait été octroyé dès 2002; l'établissement est régulièrement recertifié par la SQS depuis 2008.





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

NOUVEAU:

Praxisbuch ISO 9001:2015
(manuel pratique en allemand)



Cet ouvrage collectif de SQS, DQS et Quality Austria présente de manière claire toutes les nouvelles dispositions en vigueur. Les clients de la SQS peuvent commander le manuel pratique illustré ci-dessus au prix préférentiel de CHF 45.- auprès de [www.sqs.ch/Aktuell/Informationen zu den Normenrevisionen/Publikationen](http://www.sqs.ch/Aktuell/Informationen%20zu%20den%20Normenrevisionen/Publikationen).

Remarque: Les participants aux séminaires SQS suivants reçoivent le livre gratuitement

- Gestion de la qualité et des processus selon la norme ISO 9001:2015
- Audit interne – Secteur de l'industrie
- Audit interne – Secteur des prestations de service
- Séminaire d'approfondissement pour la révision de la norme ISO 9001:2015
- Réunion d'information ISO 9001:2015 + ISO 14001:2015



Séminaires sur la révision des normes

La publication des nouvelles normes ISO 9001:2015 sur le management de la qualité et ISO 14001:2015 sur le management environnemental s'est concrétisée le 15 septembre 2015, comme prévu. La SQS a activement soutenu la révision des normes auprès des instances internationales. Les auditeurs de la SQS propagent

ce savoir-faire autour d'eux. La SQS propose des réunions d'information et des séminaires d'approfondissement pour vous aider dans le cadre de l'adoption des nouvelles versions en vigueur. Dates et lieux sur www.sqs.ch/Manifestations. Ces manifestations suscitent un grand intérêt. Les éditions précédentes avaient fait salle comble.

Pour votre agenda 2016

LMT 
LEBENSMITTELTAG.CH

Schweizerhof Lucerne
Le 21 avril 2016

«Tromperie»: tel est le thème de la principale réunion spécialisée sur la sécurité alimentaire en Suisse. Les cadres et les spécialistes de la branche alimentaire seront informés des nouvelles tendances dans le cadre des conférences et débats organisés à Lucerne.

**JOURNÉE
SUISSE DE LA
QUALITÉ** 

Kursaal Berne
Le 10 mai 2016

La rencontre des professionnels de la qualité est placée sous le thème générique «Des hommes et des systèmes». On y parlera notamment de l'adoption croissante du numérique et des attentes de la génération Y.

Marquez sans attendre dans votre agenda la date de cette journée qui s'annonce passionnante.



printed in
switzerland

SQS-GLOBAL Flash

Rédaction: Ursula Schlatter

Conseiller de la rédaction: Prof. Max W. Twerenbold