

# GLOBAL Flash

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



**Dans cette édition** ■ Savoir-faire ■ La SQS a 35 ans ■ L'ASF avec le label NPO ■ Les Caisses de pensions Novartis ■ Work smart ■ La «touche Provins» fait notre marque ■ Ernst Schweizer AG: la construction durable pour le monde de demain ■ Waldhauser + Hermann: allier simplicité et intelligence ■ Banque cantonale de Zurich: engagée pour le développement durable ■ Actualités SQS

## Savoir-faire



Chère lectrice, cher lecteur,  
La connaissance est un bien inestimable pour l'entreprise. La négliger peut coûter très cher.

**Il est possible de calculer le coût de la connaissance, mais sa valeur réelle ne figure dans aucun bilan comptable.** C'est pourquoi nous nous appuyons sur des termes tels que «savoir-faire», ou encore «compétence». Nous savons bien que la connaissance engrangée par un organisme alimente ses réseaux les plus importants, les artères de l'entreprise en quelque sorte.

**Générer de la connaissance est une tâche essentielle du management.** Dans les entreprises de référence, cinq étapes ont fait leurs preuves:

- Identifier la connaissance (par exemple «Qui fait quoi? Qui peut faire quoi? Quelles sont nos compétences?»).
- Consolider la connaissance (par exemple consigner les projets, les méthodes et les solutions).
- Perfectionner la connaissance (par exemple soutenir les bons collaborateurs: acquérir du savoir-faire et nouer des liens de collaboration).
- Optimiser l'application de la connaissance (par exemple renforcer le travail d'équipe ou diffuser les meilleures pratiques).
- Protéger la connaissance (par exemple par des contrats, des brevets, la protection ou la sécurité des données).

**Savoir beaucoup de choses est utile, c'est évident. Mais l'important n'est pas le volume de connaissances, mais la possibilité de les appliquer.** La connaissance doit être dynamique, elle doit agir. C'est le seul moyen de passer de la théorie à la pratique.

Felix Müller, CEO de la SQS

La SQS a 35 ans

## Au service de l'économie – avec indépendance et crédibilité

*Fondée en 1983, la SQS était l'une des premières organisations au monde à proposer des prestations d'évaluation et de certification. Cette année, elle fête ses 35 ans. Une performance impressionnante: la SQS, c'est près de 14 000 certificats à travers le monde.*

La réussite de l'Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS) est typiquement suisse. Elle se retrace en 9 points:

### 1 Sa création

À la fin des années 1970, les grands noms de l'industrie suisse se penchaient sur la création de normes de qualité. Du point de vue international, les choses bougeaient aussi. Quand la norme internationale ISO 9001 fut rédigée, il fallut une instance neutre qui soit compétente pour évaluer si une entreprise se pliait bel et bien à cette norme. C'est là qu'est née la SQS en juin 1983.

### 2 Son organisation

La SQS est une association. Son président, Xaver Edlmann, docteur en sciences techniques, estime que c'est cette forme d'organisation ainsi qu'un autofinancement solide qui garantissent sa neutralité et son indépendance. «Nous ne défendons les intérêts de personne et ne dépendons d'aucun actionnaire. Nous investissons les recettes dans le développement de notre organisation et dans des projets durables au service de l'économie suisse.» Elle compte parmi ses membres de nombreuses associations faitières, des organisations professionnelles et des autorités.

### 3 Ses clients

Le tout premier client fut l'entreprise Hilti. Et les autres pionniers en matière de qualité furent, entre autres, HUBER+SUHNER, SFS et Siemens. Aujourd'hui, la SQS honore d'innombrables mandats venus de Suisse et du monde entier et a déjà délivré près de 14 000 certificats pour 11 000 clients.

### 4 Sa mission

Avec ses audits, évaluations, certifications et formations, la SQS apporte une contri-

bution importante au succès durable de ses clients. Ses prestations s'étendent du management classique de la qualité à des thèmes plus spécialisés, tels que le management environnemental, la santé et la sécurité au travail et de nombreuses autres certifications spécifiques aux secteurs. Les certifications SQS sont reconnues dans le monde entier grâce à une multitude d'accreditations valables à l'international et à IQNet, réseau global de certifications des systèmes de management. La SQS est membre d'IQNet et siège à son conseil d'administration.

### 5 Ses collaborateurs

La SQS emploie 165 personnes à qui s'ajoutent près de 250 indépendants qui interviennent en tant qu'experts et spécialistes. Forts d'une expérience professionnelle spécifique à un secteur et en matière de conduite d'entreprise, tous les auditeurs et auditrices sont à même de certifier plusieurs standards de qualité. Sans ces compétences, un audit efficace n'est pas envisageable. Nos collaborateurs sont d'une loyauté sans égal. Leurs relations, leur rapport avec la clientèle, leurs responsabilités professionnelles et sociales ainsi que leur enthousiasme au travail sont des valeurs centrales de notre philosophie.

### 6 Ses secteurs d'activité

La SQS certifie des entreprises œuvrant dans les secteurs les plus divers: industrie, construction, sous-traitance dans l'industrie automobile, secteurs médical et alimentaire, mais également toute la palette de prestations sociales et de santé, de formation et de services financiers, les TIC ainsi que le tourisme et les institutions de l'administration publique. Ainsi, la SQS propose des services de certification et des formations adaptées aux besoins du marché.



## 7 Son segment de marché

La SQS est présente dans le monde entier, mais elle se concentre clairement sur son pays d'origine, la Suisse, ainsi que sur l'Italie et les pays voisins. En Suisse, elle est numéro un, tant en termes de qualité que de quantité. En Italie, elle est première sur la qualité. Elle accompagne les entreprises dans leurs processus à échelle internationale. La SQS est présente à travers le monde grâce à son affiliation à IQNet: elle a ainsi accès à des services de partenaires régionaux.

## 8 Sa part de marché

La SQS est leader en Suisse dans la certification des systèmes de management. Son chiffre d'affaires en 2017 s'élevait à 42,7 millions de francs suisses.

## 9 Sa capacité à préparer l'avenir

Le CEO Felix Müller en parle en ces termes: «Notre mission est très claire – nous voulons nous présenter sur le marché comme un partenaire haut de gamme de systèmes de management assurant une qualité complète et un succès durable. Nous y parvenons via les audits, évaluations, certifications et formations. Nos valeurs et lignes directrices incluent la crédibilité, la neutralité, l'indépendance, l'honnêteté et l'incorruptibilité. Afin de toujours pouvoir fournir nos prestations éprouvées, nous devons rester efficaces et novateurs. Nous avons bon espoir de nous maintenir à ce niveau. Les jalons sont déjà posés.»

*Journée Suisse de la Qualité SQS et SAQ*

## Profiter des perspectives!

**Comment les organismes se transforment-ils? Et quelles en sont les conséquences pour nous autres, êtres humains?** Près de 350 responsables de la qualité se sont penchés sur ces questions lors de la Journée Suisse de la Qualité de cette année, au Kursaal de Berne. Cet événement a été présidé conjointement par Felix Müller, CEO de la SQS et Peter Bieri, directeur de la SAQ.

*La rencontre a été animée par Daniela Lager, de la «Schweizer Radio und Fernsehen SRF», ici en discussion avec Felix Müller (à gauche) et Chrigel Maurer, champion du monde de parapente.*



Remarque: des informations détaillées sur l'exercice précédent sont disponibles dans le rapport d'entreprise 2017 ([www.sqs.ch/Qui-sommes-nous?/SQS-durable/Unternehmensberichte-allemand](http://www.sqs.ch/Qui-sommes-nous?/SQS-durable/Unternehmensberichte-allemand)).

Association Suisse des Fleuristes (ASF)

## Relance de l'association avec le label NPO

L'Association Suisse des Fleuristes (ASF) a reçu le label NPO, certifiant l'excellence dans le management, en avril 2018. Cet événement a coïncidé avec l'achèvement de plusieurs mois de redynamisation, processus marqué par des structures d'avenir et de nouveaux objectifs.

Le label NPO, décerné par la SQS, repose sur le modèle de management des organisations à but non lucratif développé par l'université de Fribourg. Il s'adresse tout particulièrement aux fondations et aux associations, ainsi qu'aux organismes privés de la santé, du social, de la culture, etc. Il atteste qu'à la suite d'une évaluation, l'organisation à but non lucratif a prouvé son excellence en matière de compétence et de performance de management. Le label renforce ainsi la confiance que lui témoignent les parties prenantes concernées.

C'est précisément cette démarche qu'a suivie l'Association Suisse des Fleuristes, en lançant sa restructuration en 2014, sous la houlette de son directeur Urs Meier, agronome



### Association Suisse des Fleuristes (ASF)

Fondée en 1920, l'ASF est au service des fleuristes: elle recense les problèmes et les exigences du secteur et prend les mesures qui s'imposent. Actuellement, l'association compte 480 membres actifs avec 560 magasins de fleurs et 2 416 employés (dont 454 apprentis) en Suisse et au Liechtenstein. À cela s'ajoutent 223 membres professionnels (fleuristes salariés) et 41 membres partenaires (partenaires de services de l'ASF et entreprises de secteurs connexes).

[www.florist.ch](http://www.florist.ch)

et responsable chevronné d'organisations à but non lucratif. Ce dernier a repris les rênes de l'association durant une période difficile, en interne comme au niveau conjoncturel. «C'était une situation de redressement classique», se remémore Urs Meier.

### «**HIER ENCORE DES VENDEURS, AUJOURD'HUI DES PRESTATAIRES DE SERVICES CRÉATIFS**»

Comment le projet a-t-il été abordé? Quels ont été les effets du processus de certification? Urs Meier nous en présente un aperçu.

#### La base: le modèle de Fribourg

La sensibilisation au projet de restructuration était très importante à mes yeux. C'est pourquoi nous avons organisé une réunion de lancement avec le comité national. J'ai ensuite progressivement mis en place tous les éléments d'un système de gestion. Mon expérience de directeur de l'Association Suisse des Cadres (ASC) m'a été très utile pour cela. Les dispositions organisationnelles déjà en place au sein de l'Association Suisse des Fleuristes ont été validées et regroupées dans près de 70 documents, de façon à respecter le modèle de Fribourg. Nous avons ensuite réorganisé notre cartographie de processus, en quelque 80 processus. Toute l'équipe a été informée de ces mesures, afin que nous puissions recueillir la contribution de toutes les parties intéressées.

#### Évolution de l'association, labellisée NPO

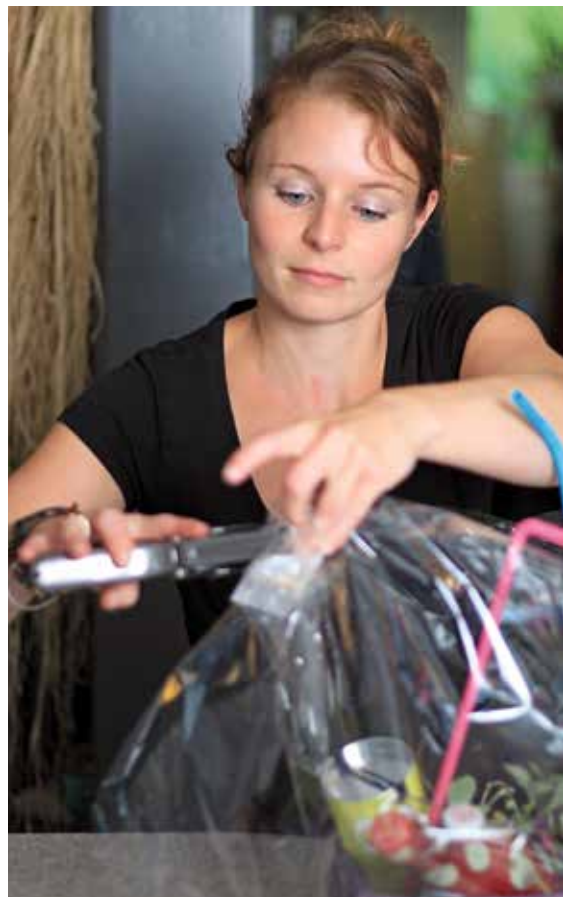
■ Il s'est agi là d'un véritable redressement, qui a permis de donner un nouveau souffle à notre organisation. Le processus de certification s'est révélé très enrichissant pour nous. Tout l'ensemble a été jugé, à tous les niveaux, comme une étape



Urs Meier, directeur de l'ASF

essentielle pour l'avenir de l'association, pour quatre raisons:

- Tout d'abord, cela permet de montrer aux membres actuels comme aux membres potentiels que nous sommes une organisation bien gérée et que nous faisons un usage efficace et pertinent des fonds qui nous ont été confiés.
- Deuxièmement, le travail quotidien du secrétariat bénéficie des mesures d'auto-discipline que nous avons prises.
- Troisièmement, le controlling garantit l'efficacité de l'utilisation des instruments de gestion que nous avons mis en place.



- Enfin, le système de management permettra de léguer à nos successeurs à la tête de l'ASF une organisation reposant sur des bases solides.

La certification a permis à l'équipe de l'ASF de travailler en sachant mieux où elle allait, de bien respecter les règles et de tenir compte des interfaces. Nous publions un rapport d'état des lieux deux fois par an. Oui, notre équipe est fière de ce que nous avons réalisé. Nous avons réussi du premier coup, en dépit des contraintes de ressources.

### «Fleuriste, un métier d'avenir»

Selon les statistiques, le secteur emploie de 6 à 7000 personnes, des chiffres en légère baisse. Avec le slogan «Fleuriste, un métier d'avenir», nous voulons contrecarrer cette tendance à l'occasion des «SwissSkills 2018». En effet, les fleuristes ont le sens du style et sont dotés de grandes qualités manuelles. Ces éléments doivent se retrouver davantage dans le profil du métier, car le comportement des acheteurs de fleurs a lui aussi évolué. Les fleuristes doivent désormais faire preuve de créativité dans leurs compositions et leurs missions se sont élargies: l'aménagement d'espaces floraux en intérieur et en extérieur est une grande tendance récente. De simples vendeurs de produits, les fleuristes deviennent ainsi des prestataires de créativité, jouant avec les fleurs, les plantes et d'autres matériaux.

### Mutations dans le secteur, mutations dans l'association

Entre 1990 et 2010, le commerce spécialisé a perdu une partie du marché au profit de la grande distribution. Actuellement, dans une conjoncture en léger repli, la situation est relativement stable, non pas en termes de volumes, mais dans le domaine du chiffre d'affaires. Nous avons noté une faible baisse du nombre d'adhérents à notre association, les deux tiers de ces départs étant dus à une cessation d'activité. 80% des grands fleuristes sont membres de l'association. Nos entreprises emploient près de 2500 personnes, mais seuls 28% de tous les fleuristes sont adhérents.

Nous sommes optimistes, pour notre association comme pour le secteur. Nos membres bénéficient de nos services, à savoir de notre caisse AVS et de notre caisse de retraite (avec les horticulteurs).

L'ASF est une association patronale, mais qui évolue de plus en plus vers une association sectorielle. C'est pourquoi nous tenons



à faciliter l'entrée des jeunes en son sein. Des mesures ont d'ores et déjà été prises dans ce sens.

### L'information et la formation, des services essentiels

- Pour ce qui est de l'information, notre premier vecteur est «Fleuriste», la revue spécialisée du monde suisse des fleuristes, qui est lue bien au-delà des membres de l'association. En effet, outre les 800 membres de l'association, 2000 autres lecteurs y sont abonnés.

- En outre, l'ASF, en partenariat avec les sections, propose une offre complète de formation initiale et continue. Dans le domaine

## «LE COMMERCE ÉQUITABLE EST UNE VÉRITABLE PRÉOCCUPATION DANS NOTRE SECTEUR»

de l'éducation formelle, elle organise ainsi des apprentissages ainsi qu'une formation professionnelle supérieure (examen professionnel et examen de maîtrise). La formation initiale est l'affaire des cantons, qui travaillent avec nos sections dans ce secteur. À l'échelon national, l'ASF est compétente pour l'ordonnance sur la formation et le plan de formation initiale.

Elle organise également les examens de formation professionnelle supérieure. Dans le cadre de la préparation à ces épreuves, nous travaillons avec des établissements scolaires partenaires, par exemple avec la «Haus der

Farbe», qui propose des formations de haut niveau aux métiers de l'artisanat d'art.

Enfin, pour les 90% de collaborateurs titulaires d'un diplôme de fin d'apprentissage qui ne suivent aucune formation professionnelle supérieure, nous avons réorganisé la formation informelle, avec deux cursus différents.

### 80% des membres satisfaits

Des sondages réguliers sur nos services, notre communication et l'état d'esprit des adhérents nous permettent de connaître les attentes de nos membres. Dans notre dernière enquête, 80% des personnes interrogées ont déclaré se sentir «aussi bien» ou «mieux» que précédemment. Les résultats de certaines études sur la situation du marché (Saint-Valentin, commerce équitable, évolution des ventes, etc.) sont communiqués aux médias et suscitent un certain intérêt.

### Des comités agiles

CA, comité central, secrétariat et conférence des présidents avec des représentants des sections (comité consultatif): tous ces organes sont gérés de manière pratique. Le comité central, composé de quatre personnes seulement, fonctionne parfaitement.

À la place de l'ancien service de révision interne, nous avons mis en place une commission de surveillance, qui compte trois membres. Elle contrôle si les décisions sont appliquées, si les fonds sont utilisés de façon efficace et si les bonnes priorités de travail sont fixées. Cela permet d'accroître les liens de confiance en interne comme en externe.

Caisses de pensions Novartis

## Un seul objectif: l'excellence organisationnelle

*Gérer des caisses de pensions est loin d'être une sinécure: les exigences des assurés et des employeurs en matière de qualité, d'information et de contrôle sont de plus en plus strictes. Quant aux pouvoirs publics et à l'opinion publique, ils exigent toujours plus de transparence.*



Dr Markus Moser, directeur des caisses de pensions Novartis

Le travail ne manque pas pour les collaborateurs et les organes de direction des caisses de pensions. Une organisation bien pensée et une communication professionnelle sont donc indispensables.

C'est pourquoi les caisses de pensions Novartis visent toujours, selon les termes de leur directeur, Dr Markus Moser, l'«excellence organisationnelle». Ces efforts se remarquent dès l'ouverture du site Internet des caisses. «Nous sommes là pour vous»: ces quelques mots, bien en évidence, témoignent d'une invitation proactive à instaurer un dialogue avec les services administratifs dans une «matière» difficile. Toujours soucieux des retours d'information, Markus Moser a bien voulu présenter pour le «GLOBAL Flash» une synthèse des efforts actuellement déployés:

«Les caisses de pensions Novartis s'engagent en faveur d'une prévoyance professionnelle juste, sûre, adaptée et aussi souple que possible pour le personnel des

sociétés membres. Afin d'assurer la réalisation de l'objectif de prévoyance, les placements visent une garantie durable des prestations. Professionnels et extrêmement compétents, le conseil et l'accompagnement du personnel des entreprises membres couvrent toutes les questions d'assurance et de prévoyance.

De nombreux événements d'information sont organisés à intervalles réguliers pour nos assurés. Nous pouvons les recevoir pour des entretiens de conseil personnalisés et assurons également, grâce aux multiples informations que nous publions, une présence en ligne. L'accessibilité est un maître-mot: toutes les demandes reçoivent une réponse rapide et compétente, reposant sur des normes exigeantes. Des études de satisfaction concernant la qualité de nos services sont réalisées régulièrement.

Les caisses de pensions Novartis bénéficient d'une gestion efficace et rentable, assurée par une petite équipe. Lorsque nous ne disposons pas nous-mêmes des compétences essentielles nécessaires (ou que nous ne voulons pas le faire), nous travaillons avec des partenaires triés sur le volet. Le système de management intégré, qui respecte les exigences les plus strictes en matière de qualité, de protection des données et de gouvernance d'entreprise, fait l'objet de soins constants et d'un développement permanent. Sa certification selon ISO 9001:2015, GoodPriv@cy® et OCPD:2014 nous incite à redoubler d'efforts pour atteindre l'excellence organisationnelle et nous aide à faire progresser systématiquement l'optimisation des processus en continu.»



### Caisses de pensions Novartis

Avec près de 28 500 assurés et bénéficiaires de rentes, ainsi qu'un patrimoine d'environ 13,6 milliards de francs, la caisse de pensions Novartis 1 est l'une des premières institutions autonomes de prévoyance professionnelle en Suisse. Elle est épaulée par la caisse de pensions Novartis 2, qui bénéficie d'un patrimoine de 589,5 millions de francs et propose à ses assurés toute une gamme de stratégies de placement dans le domaine de la prévoyance subobligatoire.

[www.pensionskassen-novartis.ch](http://www.pensionskassen-novartis.ch)

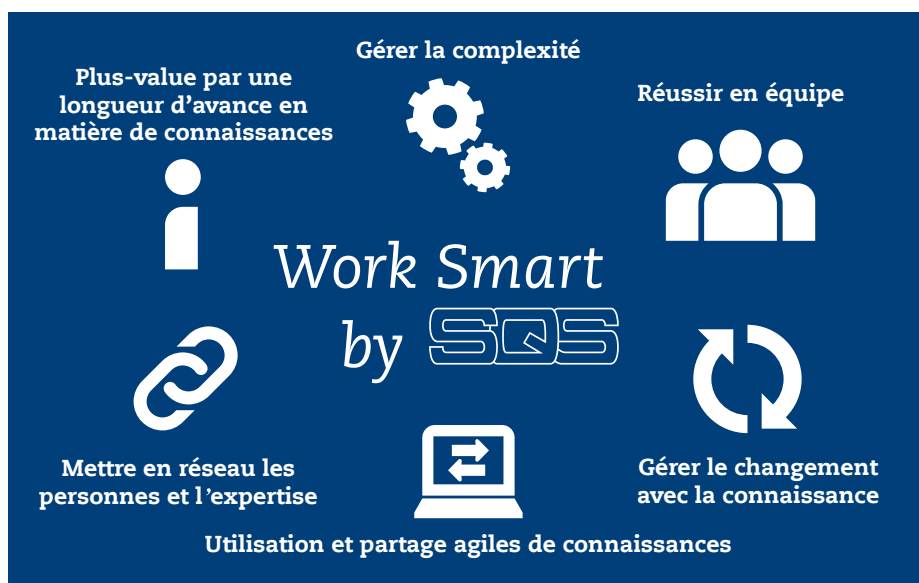


Déjeuner de travail sur le Campus Novartis

Gestion du savoir

## Work smart

*«Il sait cela!», «elle peut le faire!» Quiconque parvient à activer ainsi des sources de connaissance d'un simple geste du doigt a fait du bon travail. Mais ce n'est pas toujours aussi simple, surtout lorsque la connaissance reste cachée. Une démarche numérique peut dans ce cas apporter de l'aide.*



rer parti de la richesse de connaissances et d'expériences de nos collègues.»

Pour la SQS, la capacité à partager des connaissances et à relier les spécialistes par l'intermédiaire de réseaux virtuels constitue une compétence essentielle pour maîtriser la complexité croissante de la réglementation et contribuer activement à l'évolution du monde du travail.

Au cours du premier semestre 2017, la SQS a décidé d'acheter un outil en ligne de gestion du savoir («Starmind»), déjà utilisé par quelques autres entreprises suisses de renom. Ce nouveau logiciel a été mis en œuvre progressivement et, à l'issue d'une phase de test, installé dans toute l'entreprise à partir du mois d'août. «Starmind» constitue pour la SQS le premier pas dans le monde de l'intelligence artificielle. Cette application utilise des algorithmes d'autoapprentissage fondés sur les découvertes de la robotique et des neurosciences pour répondre à des questions ou trouver la bonne personne à consulter, et dire: «Il sait cela!», «elle peut le faire!» d'un simple geste du doigt virtuel, en quelque sorte...

### Plus de détails:

[www.sqs.ch/Qui\\_sommes-nous/?/SQS\\_durable/Unternehmensberichte\\_allemand](http://www.sqs.ch/Qui_sommes-nous/?/SQS_durable/Unternehmensberichte_allemand).

Nous le ressentons chaque jour au travail: un spécialiste, c'est précieux. «On le sait, rien n'a plus de valeur que les conseils et l'expérience des collègues spécialistes de leur domaine», affirme Hubert Rizzi, membre de la direction et responsable Formation de la SQS. Mais leur savoir n'est bien souvent pas consigné: il est dissimulé dans leur tête. C'est là que le numérique peut se montrer utile. La SQS tire elle aussi parti de cette opportunité. Elle a mis au point une vision dans ce domaine, appelée «Work smart» (l'intelligence au travail).

La gestion de la connaissance est une question qui n'épargne aucun organisme, c'est bien connu. La connaissance est le point de référence de toutes nos actions et revêt dès lors une importance de premier ordre pour la SQS. C'est pourquoi celle-ci a investi des ressources humaines et financières considérables dans son système de management intégré, afin d'identifier la connaissance, de la rendre accessible, de la présenter et de la partager, par exemple dans le cadre de son système ERP et par un programme complet

de formation et de coaching. Mais la saisie de faits ne suffit pas, car les mutations constantes du cadre nécessitent une mise à jour en continu des données sauvegardées.

Dans ce contexte, au début de l'année 2017, la SQS a étudié de manière plus approfondie l'orientation à donner à son travail afin de respecter les exigences à venir, notamment en matière d'échange de connaissances. Ce travail a donné naissance à la vision «Work Smart by SQS», qui fournit un cadre d'orientation pour l'évolution de l'environnement numérique de travail (cf. illustration ci-après).

«Si nous voulons réussir dans nos tâches quotidiennes, explique le responsable Formation de la SQS, nous devons posséder une connaissance ample et approfondie du sujet et des processus. Mais les formations, descriptions de procédures ou expériences personnelles ne permettent pas, à elles seules, d'acquérir ce savoir-faire. Dans le cadre d'activités reposant fortement sur la connaissance, comme nous en réalisons à la SQS, il est indispensable de pouvoir ti-

### 12<sup>e</sup> concours national de dessins sur l'environnement 2018 de la SQS

Lidia Ilic, de Scuola elementare à Melide, a décroché la 1<sup>ère</sup> place dans la «catégorie 6 – 9 ans».



Provins, Sion

## «C'est la «touche Provins» qui fait notre marque»

*Les vins suisses prennent une nouvelle place sur le marché, dominé par la première cave coopérative du pays, la PME valaisanne «Provins». Raphaël Garcia, son directeur général et commercial, entend renforcer nettement la présence de ses marques de qualité en Suisse alémanique.*



Raphaël Garcia, CEO de Provins



**PROVINS**  
DEPUIS 1930

### Provins, Sion

Provins est le premier producteur de vins en Suisse, avec 80 employés, 3200 sociétaires et 800 hectares de vigne, pour un chiffre d'affaires de près de 51,8 millions de francs en 2017. Les 6 à 8 millions de kg de raisins vendangés sont transformés en 20 gammes de vins. 61 vins ont été médaillés. Certifiée ISO 9001, ISO 14001 et ISO 22000 par la SQS, Provins a investi 2,05 millions de francs.

[www.provins.ch](http://www.provins.ch)

Les bases sont là: chaque année, Provins produit près de 7 millions de bouteilles, soit 18% de la production du Valais et 10% de la production suisse.

### Monsieur Garcia, quelles sont les tendances actuelles sur le marché du vin en Suisse?

Le marché du vin est un marché sensible: les marges sont réduites et la concurrence des vins étrangers est forte. Nous devons proposer le bon niveau de qualité au juste prix pour défendre notre place avec les vins suisses. C'est pourquoi «Swiss Wine Promotion» organise depuis quelques années des campagnes destinées à accroître la notoriété du vin suisse, par exemple la «Swiss Wine Week». Les grands noms de la vente au détail apportent un soutien puissant à cette offensive, et les résultats sont là. À présent, de nombreux consommateurs connaissent mieux la qualité des vins de Suisse, ce qui alimente la demande. À cela s'ajoute la tendance à privilégier les produits locaux. En somme, le secteur se porte bien. La vendange 2017 a été très peu abondante, mais la qualité est excellente.

Provins agit beaucoup en faveur de sa propre marque.

### Quelle est la stratégie de Provins?

Par le passé, Provins était principalement présent en Valais et en Suisse romande. Notre ambition est désormais d'être le numéro un du vin en Suisse. Pour ce faire, nous devons augmenter la surface de notre vignoble et passer de 800 à 1000 hectares. Cela permettra à nos clients d'être certains que Provins pourra leur fournir les volumes commandés. Pierre-Alain Grichting, le président du Conseil d'administration, est à l'origine de cette stratégie d'expansion, qui vise en premier lieu un renforcement de la présence

en Suisse alémanique, avec davantage de vins suisses, à des prix imbattables et dans les bons segments, de la vente au détail jusqu'au consommateur. L'ampleur et la diversité de notre offre constituent de bonnes bases pour cela.

### Quels projets avez-vous en réserve?

Nous investissons dans la terre et la vigne, en achetant ou en louant de nouvelles parcelles, mais aussi dans les caves. Nous investissons également dans la communication et les points de vente. Tous nos projets ont une visée à long terme. Nous sommes convaincus que les consommateurs réagiront favorablement.

Du fait de la très faible part de marché des vins suisses en Suisse alémanique, le potentiel pour Provins est énorme.

### Quels sont vos circuits de vente?

Nos vins sont aujourd'hui présents dans tous les secteurs: dans la vente au détail avec nos marques, dans le commerce spécialisé de toute la Suisse, mais aussi la restauration et le segment des particuliers. Ceux-ci peuvent trouver nos produits dans nos six boutiques valaisannes, à Sion, Leytron, Sierre, Martigny et, à partir de l'été

## «NOTRE STRATÉGIE VISE LE LONG TERME»

2018, La Souste et Brigue. La boutique en ligne est en plein essor.

De plus, notre expansion en Suisse alémanique se poursuivra, à la mi-2019, par l'ouverture d'une boutique Provins à proximité de la gare centrale de Zurich. Il s'agira en quelque sorte d'une ambassade du Valais, proposant nos vins de qualité, mais aussi les meilleures spécialités valaisannes (fromages, viande séchée, fruits, etc.).







**Votre gamme compte 61 vins médaillés. Quels sont vos produits phares?**

C'est surtout grâce aux gammes «Maître de Chais», «Grand Métral» et «Crus des Domaines» que Provins est considérée comme la première cave médaillée de Suisse. La marque «Maître de Chais», disponible dans les restaurants et les magasins Coop en Suisse, est la plus connue. Le haut de notre gamme est assuré depuis quatre ans par les vins «Electus» (assemblage rouge) et «Eclat» (assemblage blanc). Une autre gamme très demandée a été baptisée d'après la critique œnologique Chandra Kurt.

**Quelles ont été les principales étapes de votre histoire?**

La coopérative Provins a été créée en 1930, avec l'ouverture de la première cave à Leytron, rapidement rejointe par les caves de Sion, de Sierre et d'Ardon. En 1945, nous avons créé la «Capsule dorée», le premier contrat de qualité pour la vigne en Valais. En 1948, nous avons conclu le «contrat Maître de chais», le premier contrat de culture viticole associant qualité et quantité. L'AOC Valais a

été mise en place en 1991. Enfin, les quatre caves coopératives ont fusionné en 2002. Depuis 2009, tout se passe à Sion. La nouvelle identité de l'entreprise est née en 2015.

**Quelle est la structure actuelle de l'entreprise?**

Provins rassemble 3200 sociétaires, dont des viticulteurs professionnels, mais aussi plusieurs centaines de petites coopératives. Actuellement, 800 hectares de vignes sont cultivés en Valais, dont 280 par Provins elle-même. Lorsque la vendange est bonne, nous produisons chaque année de 6 à 8 millions de litres de vin. Les raisins vendangés sont rassemblés à Leytron, Sierre et Conthey, puis transportés à Sion pour la vinification.

**Provins possède trois certifications. Quelle valeur attachez-vous à cela?**

Provins a été la première entreprise viticole à être certifiée. Notre objectif était alors d'obtenir une reconnaissance de notre démarche de qualité à l'aide de ce label. De plus, cela nous oblige à nous préoccuper en permanence de la qualité, tous les jours, dans le cadre de notre processus d'amélioration continue.

Nous avons reçu la certification ISO 9001 dès 1999, suivie de la certification ISO 14001 en 2004. La même année, Provins a également reçu le label «Valais Excellence». En 2011, nous avons été la première cave de Suisse à obtenir la certification ISO 22000 de la SQS, indispensable pour pénétrer sur le marché de nos clients.

**Quelles en sont les conséquences pour la direction de la coopérative?**

Provins est une PME employant 80 personnes environ. Chacune d'elles connaît les normes déterminantes, ce qui constitue une aide des plus précieuses pour la

direction. Depuis quelques années, nous sommes épaulés par un responsable qualité à mi-temps. En outre, des spécialistes sont chargés de la sécurité en laboratoire. Une commission a le dernier mot pour chaque norme, par exemple pour les vignes, le chai ou encore la sécurité alimentaire.

Chaque année, nous publions un bulletin contenant des questions et des remarques de notre personnel. Cette solution a fait ses preuves et permet également une autorégulation. Tout le monde peut participer au processus d'amélioration continue et apporter des suggestions. La meilleure d'entre elles est récompensée.

## «NOUS SOMMES TRÈS FIER DE NOS VINS MÉDAILLÉS»

**Comment le savoir-faire viticole est-il protégé?**

Le parcours du vin, de la grappe à la bouteille, est long et varié. Un premier repère de qualité est placé par les viticulteurs, dès le début de chaque vendange. Ensuite, un contrôle de la qualité est assuré durant tout le processus de production, jusqu'à la vente. La certification nous a aidés à garantir la continuité de l'assurance qualité. Elle nous permet aussi d'opérer un suivi précis de la chaîne de valeur et de corriger les erreurs. En effet, tous les processus sont clairement documentés. Nos deux œnologues dirigent les équipes de vinification. Toutefois, il est évident que le vin comporte toujours une dimension humaine, qu'aucun processus ne saurait remplacer. Autrement dit, des processus bien documentés constituent une aide et confèrent une certaine sécurité, mais ne peuvent bien entendu pas faire le vin. Sans créativité, point de salut!



Ernst Schweizer AG, Hedingen

## La construction durable pour le monde de demain. De façon systématique.

*Une pensée durable, une action durable: tels sont les maîtres-mots de l'entreprise familiale Ernst Schweizer AG, et ce, depuis plus de quarante ans. «Cela nous réussit économiquement parlant», explique Samuel Schweizer, membre de la direction de cette entreprise de construction métallique fortement diversifiée.*



Samuel Schweizer, membre de la direction, et Martina Marchesi, responsable Développement durable et QES

# Schweizer

### Ernst Schweizer AG

Reprise en 1965 par Ernst Schweizer, cette entreprise familiale propose des solutions de construction, de restauration et d'entretien de bâtiments dans de multiples domaines: façades, bois et métal, fenêtres, boîtes aux lettres et boîtes à colis, ou encore installations photovoltaïques. Elle emploie 514 personnes, dont 43 apprentis, sur ses quatre sites de production à Hedingen (siège), Affoltern a.A., Möhlin et Saint-Gall. Hans Ruedi Schweizer en est le directeur et le président du Conseil d'administration.

[www.ernstschweizer.ch](http://www.ernstschweizer.ch)

Et d'ajouter: «Notre stratégie et notre système de gestion reflètent fidèlement nos convictions. Tout s'enchaîne parfaitement.» Avec Martina Marchesi, responsable Développement durable et QES, Samuel Schweizer présente un aperçu de ce concept.

#### Selon vous, quelle est la position actuelle de votre société sur le marché?

S.S.: Depuis des années, nous bénéficions d'une réputation d'entreprise de qualité dans le secteur du bâtiment. L'innovation et la fiabilité sont deux composantes essentielles de cette qualité. Nous sommes à la pointe du marché et de l'innovation dans le secteur des boîtes aux lettres et des boîtes à colis. Notre présence très large, sur le secteur des façades, du bois et du métal, des fenêtres, des boîtes aux lettres et boîtes à colis, mais aussi des installations photovoltaïques, nous permet de réunir une offre très diversifiée. Notre credo: contribuer, par nos solutions d'enveloppes de bâtiments peu énergivores, nos boîtes à colis pour les échanges en réseau et nos systèmes de production d'énergie solaire, à créer un parc immobilier durable.

#### Ernst Schweizer AG est gérée «depuis des décennies» selon les «principes du développement durable». Qu'entendez-vous par là?

S.S.: Toutes nos actions reposent sur trois piliers, l'économie, la société et l'écologie, et ce, dans une perspective à long terme. C'est sur cela que se fonde le concept des 4 facteurs de succès de Schweizer, à savoir les prestations orientées vers le client, les collaborateurs/trices et la société, l'environnement et la rentabilité.

#### Qu'est-ce qui a motivé une telle approche?

S.S.: Cela correspond tout d'abord aux valeurs communiquées par nos principes di-

recteurs. Mais cela reflète également notre conviction qu'il s'agit là de facteurs essentiels au succès sur le long terme.

Le souci de la clientèle et la responsabilité sociale ont été établis par mon grand-père. À la fin des années 1970, mon père a ajouté la question de l'environnement à nos principes directeurs. Enfin, l'orientation de l'entreprise selon les 4 facteurs de succès de Schweizer est née pour l'essentiel dès le début des années 1980, bien avant le plein essor du développement durable dans les années 1990. L'action durable est une action d'avenir. Pour ma part, je soutiens totalement cette philosophie, sans y apporter de changement.

#### Comment votre stratégie de développement durable est-elle intégrée à l'entreprise?

##### ■ Sur le plan organisationnel

S.S.: Notre démarche est holistique. Au plus haut niveau, les principes directeurs s'articulent selon les 4 facteurs de succès. La stratégie commerciale reprend également ces quatre dimensions, de même que la planification annuelle. Le système de gestion, pour sa part, soutient et relie tous ces niveaux. Cela permet de garantir un fonctionnement fluide de l'ensemble, indépendamment des personnes. En effet, dans nos comptes annuels, les indicateurs de développement durable sont exprimés selon les 4 facteurs de succès.

### «LES 4 FACTEURS DE SUCCÈS DE SCHWEIZER SONT À LA BASE DE TOUTES NOS ACTIONS»

La responsabilité globale est assurée par notre responsable Développement durable et QES, Martina Marchesi. Tous nos services disposent d'interfaces, avec des personnes chargées de la qualité, de l'environnement ainsi que de la sécurité pour la sécurité au travail et la protection de la santé. Nos actions de formation et de sensibilisation nous permettent d'intégrer les principes directeurs dans toute l'entreprise.

##### ■ Qu'en est-il du suivi et du contrôle?

M.M.: Le suivi nous permet d'obtenir en continu des indicateurs agrégés. Un bilan écologique de l'ensemble de l'entreprise (matériaux compris) est établi tous les ans depuis 1990. Nous pouvons ainsi voir où agir, et où, éventuellement, lancer des projets en faveur de l'environnement. Nous



Les apprentis de Schweizer présentent les produits à haut rendement énergétique, compatibles mini-énergie pour l'enveloppe du bâtiment, les systèmes d'utilisation de l'énergie solaire et des boîtes aux lettres.

procédons également à des échanges dans tous nos réseaux. Enfin, nous bénéficions d'observations et de validations dans le cadre d'audits.

En 2004, nous avons fait partie des premières entreprises à publier un rapport de développement durable. Le rapport de développement durable proprement dit, conforme aux directives de la GRI, n'est actuellement publié que tous les deux ans. En effet, une publication annuelle représenterait un travail important, pour un retour du marché quelque peu limité. Il reste toutefois important de disposer de ce rapport, sans s'en servir de simple outil de communication. En effet, les prestations dans le domaine du développement durable sont ancrées dans l'historique de notre société.

**Quels sont les liens entre la stratégie de développement durable et le modèle de management certifié par la SQS?**

M.M.: Les 4 facteurs de succès sont au cœur de toutes nos actions. Ils se reflètent en cascade dans nos principes directeurs, dans notre stratégie, dans notre planification annuelle et dans notre système de gestion, dont ils forment la base. Le système de management définit les interactions entre les

4 facteurs de succès de Schweizer au sein des principes directeurs, en associant les exigences des normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 aux principes directeurs de la société Ernst Schweizer AG. Cela contribue au maintien et au perfectionnement de structures et de processus adaptés aux besoins. L'ensemble forme une seule entité et confère une légitimité à toutes les décisions. Il est impossible de le démanteler comme on le souhaite. Selon nos observations, les entreprises qui ont associé de manière aussi nette leur système de gestion à leur stratégie commerciale et à leur stratégie de développement durable ne sont guère nombreuses.

**Comment cela fonctionne-t-il en pratique?**

■ **À l'échelle de l'entreprise?**

M.M.: Le développement durable joue un rôle de premier plan dans tous nos projets et décisions, et pas seulement une fois par an. Dans ce domaine, notre approche holistique confère l'importance nécessaire à tous les aspects du développement durable par rapport à chacune des mesures.

En voici quelques exemples:

– Notre concept de mobilité prévoit entre autres que les places de stationnement dis-

ponibles en nombre limité soient payantes. Les recettes ainsi perçues nous permettent de subventionner les abonnements de transports publics de notre personnel.

– Le respect de l'environnement et de la compatibilité sociale est pris en compte lors de nouveaux investissements, de même que lors de la modification technique d'installations existantes.

– La question de l'énergie et de la pollution fait l'objet d'une évaluation quantitative dans toutes les demandes d'investissement. Nous avons ainsi introduit des détecteurs de

## «NOTRE APPROCHE HOLISTIQUE CONFÈRE L'IMPORTANCE NÉCESSAIRE AUX DIFFÉRENTES MESURES»

mouvement, des systèmes de chauffage à distance, des installations de chauffage aux copeaux de bois, etc. De plus, les répercussions sur les collaborateurs et les places de travail sont évaluées.

– Nous organisons des séminaires sur les thèmes de l'environnement et de la sécurité pour améliorer les connaissances de nos collaborateurs, les sensibiliser davantage et les inciter à modifier leur comportement, parfois même avec des encouragements à changer dans leur vie privée. Sur les trois jours de formation des nouveaux arrivants, une demi-journée est consacrée à l'environnement.

■ **Au niveau des clients et des fournisseurs?**  
M.M.: Notre clientèle connaît l'engagement de notre entreprise en faveur du développement durable. Cette image est également bien implantée sur le marché au sens large. En effet, nous livrons des produits durables, fabriqués en Suisse. Notre chaîne logistique tient compte non seulement du prix et de la qualité, mais aussi de critères sociaux et écologiques. Nous avons ainsi réussi à augmenter le taux de recyclage de l'aluminium jusqu'à 80% pour les profilés.

■ **Au sein des entreprises partenaires?**

S.S.: Nous voulons être perçus comme un partenaire fiable, crédible et responsable. C'est là notre ambition première, et nous mettons tout en œuvre pour y parvenir. Nos entreprises partenaires sont également des PME, de taille similaire, voire inférieure. Même si elles ne disposent pas de concepts formulés aussi clairement, elles appliquent elles aussi une politique axée sur le développement durable. Cela renforce les liens de confiance mutuelle.

Waldhauser + Hermann, Münchenstein

## Allier simplicité et intelligence

*L'énergie et l'équipement technique du bâtiment (chauffage, ventilation et climatisation): voilà le cœur de métier de Waldhauser + Hermann AG. Géré sous forme de partenariat, ce bureau d'études de Münchenstein s'appuie systématiquement, dans son management de la qualité et dans ses projets, sur la méthode BIM (Building Information Modeling, ou modélisation des informations sur les bâtiments) encore récente.*

Les deux instruments, à savoir le management de la qualité selon la norme ISO 9001 et la méthode BIM appliquée spécifiquement au bâtiment, présupposent une représentation très claire des processus de travail. «Notre système de management de la qualité a été certifié ISO 9001 par la SQS dès les années 1990, explique Marco Waldhauser, CEO de l'entreprise, au «GLOBAL Flash». La nouvelle méthode BIM nous permet de travailler activement avec les

organes et initiatives pertinents.» Notre ingénieur est persuadé que la mutation du secteur du bâtiment vers le numérique sera une réussite. Pour lui, son entreprise est «sur la bonne voie».

**Monsieur Waldhauser, vous êtes un adepte de la première heure de la méthode BIM : quel a été votre parcours?**

Aller travailler à l'étranger permet parfois de découvrir des opportunités. C'est en tout cas ce qui s'est passé pour moi. Après mes études, je suis allé travailler pendant quatre ans en Finlande dans un bureau d'études innovant qui disposait de compétences spécifiques en matière de gestion de bases de données. J'ai été fasciné par cette façon de penser. À mon retour en Suisse, en 2003, j'ai appliqué progressivement tout ce que j'avais appris là-bas. En 2014, nous avons abordé ce thème au sein du groupe professionnel technique de la SIA. Cela a donné naissance à l'initiative «Bâtir digital Suisse», qui, depuis lors, travaille activement à poser les bases de la méthode BIM. Parallèlement à cela, j'ai créé une «Table ronde BIM» pour les bureaux d'études dans le domaine de l'équipement technique du bâtiment, au sein de laquelle une quinzaine de représentants de grands bureaux peuvent échanger leur expérience spécifique.

**Quel est le degré d'acceptation de la méthode BIM sur votre marché?**

La méthode BIM s'adresse à tous les acteurs d'un projet d'objet de construction. Toutefois, l'incertitude règne encore parmi les maîtres d'ouvrage, et les chargés de projet se montrent parfois réticents, car ils ne voient pour le moment pas les avantages d'une mise en œuvre à long terme. En revanche, de nombreux acteurs de la



La direction (de gauche à droite)  
Stefan Waldhauser, Marco Waldhauser et Roman Hermann

construction et de l'architecture ont d'ores et déjà adopté cette méthode.

Quelle que soit sa charge de travail, Waldhauser + Hermann traite tous ses projets selon les mêmes processus internes, clairement placés sous le signe du numérique et de la méthode BIM. Cela permet de garantir la transparence et l'efficacité. De fait, la méthode BIM est étroitement liée à notre conception de la qualité. Elle permet un contrôle plus facile de la qualité de la livraison d'un projet et rend accessibles les prévisions, les simulations énergétiques ou encore les valeurs de mesure. Notre bureau d'études a investi beaucoup de temps et d'argent dans cette méthode.

**À l'époque, qu'est-ce qui a motivé votre certification par la SQS?**

Dans les années 1990, certains contrats nécessitaient une preuve de certification. Nous avons considéré cet obstacle externe à la présentation d'offres comme une opportunité de restructurer notre organisation interne et d'ajuster et de consigner nos processus.

**«LA PRIORITÉ, C'EST LA SIMPLICITÉ DANS L'ACTION»**

C'est ainsi qu'a pris forme notre système de management de la qualité certifié ISO 9001 par la SQS. Si la contrainte de la certification est avec le temps quelque peu passée à l'arrière-plan, nous tenons à la conserver. En effet, les audits de certification constituent une possibilité, et une obligation, de main-

**WALDHAUSER + HERMANN** ENERGIE  
HAUSTECHNIK  
INGENIEURE

### Waldhauser + Hermann AG

Fondé en 1973, Waldhauser + Hermann AG est aujourd'hui l'un des plus grands bureaux d'études de Suisse, avec près de 55 employés, dont 6 apprentis. Son cœur de métier est l'équipement technique du bâtiment (chauffage, ventilation et climatisation). La planification de la coordination technique, la planification BIM, la planification énergétique, les simulations et l'optimisation de bâtiments pour des maîtres d'ouvrage publics et privés font partie de ses compétences essentielles. Son siège se situe à Münchenstein, avec un bureau secondaire à Saint-Gall. L'entreprise est titulaire d'un certificat ISO 9001 délivré par la SQS.

[www.waldhauser-hermann.ch](http://www.waldhauser-hermann.ch)

tenir toujours à jour, et à un rythme sain l'organisation de nos processus, ainsi que de l'optimiser en continu. Les effets en interne de la certification sur notre quotidien sont importants. Nos collaborateurs ne sont pas forcément conscients du fait que cela répond à des exigences de certification. Ils vivent nos processus. De même, à l'échelle de la direction, nous remettons systématiquement en question nos actions au sein de l'entreprise. Dans ce contexte, les échanges avec les auditeurs sont précieux.

Ils se révèlent efficaces et mutuellement bénéfiques. Pour nous, ces audits ne sont que des formalités, car nous avons nous-mêmes un intérêt pour l'optimisation de nos processus.

#### **Chauffage, ventilation, climatisation: l'intelligence va-t-elle gagner tous les secteurs?**

Pour de nombreux techniciens, le beau terme d'«intelligent» renvoie une image de bâtiment entièrement connecté. Toutefois, dans la mesure où l'automatisation des bâtiments est devenue extrêmement complexe, le problème réside le plus souvent dans la programmation des logiciels. Le secteur bénéficie d'une opportunité essentielle, lorsque des acteurs externes arrivent avec de nouvelles initiatives pour enrichir et simplifier la situation.

Pour nous, des solutions intelligentes, ce sont dans tous les cas des solutions aussi simples que possible. L'enjeu est pour nous d'obtenir des résultats aussi bons, voire meilleurs, avec une technique simple et des ressources raisonnables. L'expérience tirée de l'application de ce principe est tout à fait satisfaisante.

#### **Quelles sont les grandes questions qui animent le secteur?**

Le travail est très intense depuis quelques années dans le secteur. Nous retrouvons cette tendance à l'échelle de notre entreprise, mais nos systèmes nous permettent de bien maîtriser cette charge de travail. Toutefois, l'activité dans le domaine de la construction devrait s'essouffler quelque peu à moyen terme.

La question de l'énergie est omniprésente depuis des années, mais la percée en matière de stockage d'énergie n'a pas encore été réalisée. Chaque entreprise doit négocier elle-même le virage du numérique.

#### **Comment remplissez-vous votre carnet de commandes?**

Nous sommes très présents sur le marché libre. Dans la mesure où les soumissions à des concours ne sont pas rémunérées, de

nombreux bureaux d'études s'abstiennent, car ils n'ont pas les ressources nécessaires. C'est là que la taille de notre société constitue un avantage. Nous nouons ainsi des liens étroits avec des architectes.

Petits ou grands projets, constructions neuves ou rénovations: nous nous occupons de tout, mais les exigences varient selon ce que nous avons à faire. Par exemple, nous nous occupons actuellement de la rénovation du Stadtcasino de Bâle et de son célèbre auditorium, en coopération avec Herzog & de Meuron. Nous devons installer un système de ventilation mécanique dans l'auditorium, qui en était jusqu'ici dépourvu. Ce dispositif prend beaucoup de place, mais doit tout de même être invisible...

Ce sont également les projets exigeants qui font de nous un employeur attrayant. Citons par exemple la St. Jakobshalle ou l'Ozeanium de Bâle, le musée des beaux-arts des Grisons à Coire, l'extension de la collection Beyeler à Riehen, la rénovation du siège de la Banque cantonale de Zurich, la Prime Tower à Zurich, le site de Würth à Rorschach, ou encore plusieurs hôpitaux.

#### **La direction bicéphale fonctionne-t-elle?**

Mon père a créé l'entreprise il y a 45 ans. Il m'en a remis les rênes en 2008. Depuis lors, je dirige le bureau d'études avec Roman Hermann, qui travaillait déjà chez nous comme ingénieur. Je tenais à rendre ce partenariat visible dans le nom de la société. C'est ainsi qu'est né Waldhauser + Hermann AG en 2013. Rétrospectivement, le passage de témoin a été un véritable succès, y compris dans la façon dont il a été soutenu en externe.

Lorsque nous avons commencé cette nouvelle aventure commune il y a dix ans, nous étions tous les deux trentenaires, accomplis et stimulés dans notre travail, et prêts à relever de nouveaux défis. Nous avons réorganisé la société et nous nous sommes doublement renforcés. Mon frère Stefan, ingénieur lui aussi, est rentré de Nouvelle-Zélande il y a six ans. Il fait partie de la direction depuis 2016. Nous dirigeons ainsi nos 55 employés, épaulés par quatre partenaires. Cette solution est tout à fait pertinente, nous en avons à présent la preuve.



Le musée des beaux-arts à Coire, Architecte Barozzi/Veiga, Barcelone (Photo Ralph Feiner)

Banque cantonale de Zurich

## Une banque engagée pour le développement durable

*Le développement durable n'est plus un thème réservé à quelques banques. Et depuis de nombreuses années, la Banque cantonale de Zurich fait office de fer de lance en la matière grâce à ses nombreux engagements. On peut par exemple citer le Prix ZKB pour les PME durables, le Prix ZKB de développement durable pour les apprentis ou le Prix de pionnier ZKB Technopark.*

Pour bien saisir la politique de développement durable de la Banque cantonale de Zurich, il est nécessaire d'appréhender tout d'abord le mandat de prestations de la banque. Ce dernier s'articule autour de trois mandats partiels. Il s'agit tout d'abord de fournir les services d'une banque universelle à la population et à l'économie dans le canton de Zurich, deuxièmement de soutenir le canton pour mener à bien les tâches économiques, écologiques et sociales, et enfin de respecter les principes du développement durable pour l'ensemble de l'activité commerciale en Suisse et à l'étranger. L'idée de penser et d'agir de manière durable est également ancrée dans le mandat de prestations. Au milieu des années 90, la banque a créé un comité consultatif sur l'environnement qui a lancé les premières initiatives en matière de développement durable. Un chiffre éloquent:



Rudolf Sigg, membre de la direction générale de la Banque cantonale de Zurich

dans le cadre de son mandat de prestations, la Banque cantonale de Zurich a réalisé en 2017 des projets visant à soutenir cette cause à hauteur de près de CHF 131 millions.

«C'est le lien particulier que nous entretenons avec la population, l'économie et l'environnement du canton de Zurich qui nous caractérise», souligne Rudolf Sigg, membre de la direction générale de la Banque cantonale de Zurich. «C'est ce qui nous rend uniques.» Au cours de son entretien avec «GLOBAL Flash», il prend 4 groupes cibles pour montrer ce que veut dire «s'engager pour le développement durable».

### ■ Clientèle

La Banque cantonale de Zurich élabore ses produits et services en s'appuyant sur les critères de développement durable. En tant que pionnière dans le domaine des placements durables, la banque est l'un des principaux acteurs du marché avec près de CHF 7 milliards d'actifs gérés. Nous nous efforçons de proposer toujours plus de produits durables et ainsi de permettre à nos

clients d'investir de manière responsable. Cette démarche est fortement appréciée par les clients sensibilisés à cette cause.

Très tôt, nous avons créé le prêt Environnement ZKB pour favoriser la construction et la rénovation respectueuses de l'environnement. Actuellement, un montant de près de CHF 1,2 milliard a été accordé dans ce contexte, dont une partie se limite aux biens immobiliers. La majorité du montant concerne des constructions Minergie. Nous intégrons également des coopératives d'habitation favorisant le développement durable. Nous avons récemment lancé le premier «Green Bond» qui nous permet de refinancer le prêt Environnement.

Nos près de 3000 évaluations immobilières annuelles rencontrent un franc succès sur le marché. Nous y exprimons la valeur durable de chaque bien immobilier par l'intermédiaire de propositions adaptées.

Nous soutenons les start-up et finançons chaque année entre 60 et 90 jeunes entreprises. Sur sélection, nous mettons à disposition un capital-risque lors de la première phase du cycle de l'entreprise.

### ■ Propriétaires et présence publique

La Banque cantonale de Zurich appartient au canton. Mais conformément à la loi, elle a la particularité de reverser deux tiers de ses bénéfices au canton et un tiers aux communes. Le risque de «garantie de l'État» est indemnisé séparément au canton. En 2017, CHF 363 millions ont été versés au total.

Actuellement, la population du canton de Zurich profite aussi de 140 partenariats, affiliations et sponsorings. L'objectif consiste ici à élargir la portée des placements durables dans les divers segments. Nous soutenons entre autres les PME par le biais de la participation au Technopark, avec le Prix de pionnier ZKB Technopark et le Prix ZKB pour les PME durables. En outre, nous investissons dans le Parc d'innovation de Zurich. À cela s'ajoutent de nombreux engagements culturels, notamment pour le Schauspielhaus, le Casinotheater, la Zürcher Kantonalturnfest 2017, mais aussi le Prix Schiller ZKB (prix littéraire) ou le Prix du jazz ZKB.

### ■ Collaborateurs

Avec 5640 collaborateurs (2017), la Banque cantonale de Zurich est l'un des premiers employeurs du canton de Zurich. Elle est aussi le premier formateur zurichois dans le domaine des employés de commerce. Cependant, ce n'est pas la taille mais l'approche durable et les modèles de travail orientés vers l'avenir qui déterminent l'orientation



### Banque cantonale de Zurich

La Banque cantonale de Zurich est une banque universelle majeure de l'espace économique de Zurich et les agences de notation Standard & Poor's, Moody's et Fitch lui ont accordé la meilleure note. Il s'agit d'un établissement autonome de droit public du canton de Zurich. Ses principales activités s'articulent autour du financement, des placements et de la gestion de fortune, du négoce et du marché des capitaux, mais aussi des opérations passives, de trafic des paiements et par cartes.

[www.zkb.ch](http://www.zkb.ch)



ZKB JugendLaufCup (Coupe de course des jeunes ZKB) (Copyright: PPR Media Relations AG)

du HRM. Et cela porte ses fruits avec un taux de rotation réduit inférieur à 6% et une satisfaction très élevée des collaborateurs (84 points d'indice pour un objectif de 70 points d'indice en 2017).

Nous misons sur un encouragement et un développement à long terme des collaborateurs, et sur un mode de direction basé sur le dialogue. Nous permettons de concilier la vie privée et la vie professionnelle avec des contrats à temps partiel, une solution appréciée par 14% des hommes et 51% des femmes, dont 34% occupent des postes de cadres.

Depuis quelques années, tous les collaborateurs comptant 15 années de service ont droit à un congé sabbatique de six à dix

semaines. Outre son engagement envers le réseau de nuit ZVV et le soutien financier apporté pour les abonnements de transports publics, la banque entretient un partenariat avec Mobility. Dès que possible, les véhicules d'entreprises sont électriques ou hybrides.

#### ■ Partenaires et fournisseurs

Près de 2000 fournisseurs, principalement des PME, approvisionnent la Banque cantonale de Zurich. La chaîne de création de valeur régionale et la gestion approfondie de l'environnement sont précieuses à nos yeux. C'est pourquoi nous achetons nos produits et services dans le canton de Zurich tant que faire se peut. Dans nos contrats, nous accordons une importance toute particulière au respect de l'environnement, à la préservation des ressources, à l'efficacité énergétique et à l'acceptabilité sociale. Il s'agit des principes fondamentaux de notre système de management environnemental qui est certifié ISO 14001 par la SQS depuis 2002. Amélioration continue au programme: 30 audits ont été réalisés en 2017. Ainsi, nous mettons en œuvre des mesures écologiques au sein de l'entreprise: par exemple, nous utilisons du papier recyclé pour imprimer. Les bâtiments rénovés et les nouvelles constructions respectent au moins la norme Minergie. Le chauffage et la climatisation du siège modernisé sont assurés avec l'eau du lac afin d'économiser de l'énergie. Et la banque mise sur une électricité 100% «naturemade star». Les émissions de CO2 ne pouvant être évitées sont entièrement compensées.

#### Fonctionnement de la surveillance

Conformément à la législation, la Commission de surveillance vérifie si le mandat de

prestations est respecté. Et les questions de développement durable en font partie. Comme la philosophie de notre entreprise y accorde une grande importance, elles sont souvent reprises dans l'ordre du jour et à tous les niveaux de direction. Au fil des années, la sensibilisation à ce thème a nettement augmenté dans le quotidien professionnel, notamment auprès de la jeune génération.

Le programme environnemental actualisé de l'entreprise (2018 à 2022) reprend tous les objectifs environnementaux qui ont été élaborés en interne et rendus obligatoires par la direction générale. Le «comité de pilotage mandat de prestations» est responsable de la surveillance et il compte un membre par unité commerciale. J'occupe moi-même la fonction de responsable de l'environnement au sein de la direction.

#### Audit et certification SQS

Notre banque est certifiée ISO 14001 par la SQS depuis 2002. Lors des audits, nous nous soumettons à des procédures complexes bien huilées. L'entretien final que je mène à chaque nouvelle certification avec les auditeurs est exaltant. Comme les collaborateurs sont de plus en plus sensibles au développement durable, le contexte est propice aux propositions d'amélioration. Le nouveau rapport «Une banque engagée pour le développement durable» présente avec transparence aux collaborateurs et au public extérieur la position actuelle de la Banque cantonale de Zurich. Cela permet notamment aux clients de comprendre les objectifs. Le rapport GRI (Global Reporting Initiative) est mis à disposition des analystes et des spécialistes au format électronique.





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



## Séminaires SQS au 2<sup>e</sup> semestre 2018



Vous trouverez toutes les offres sur [www.sqs.ch/Formations](http://www.sqs.ch/Formations)

### Réglementation sur les dispositifs médicaux, RDM

Cela fait un an que la nouvelle réglementation sur les dispositifs médicaux (ordonnance [UE] 2017/745) est entrée en vigueur. Le délai de transition de 3 ans a débuté le 25 mai 2017 et dure jusqu'au 26 mai 2020 (= date de mise en application). La SQS a récapitulé dans un aide-mémoire les 10 principales questions et réponses à ce sujet. Tout d'abord, la question est de savoir comment les entreprises maîtriseront avec succès cette période de transition. L'ouvrage «MDR Compendium – The New European Medical Device Regulation» du responsable d'audit de la SQS Daniel Shoukier contient des informations détaillées.

Commandes et informations: [www.sqs.ch/fr/Offre de prestations/Branches/Médical](http://www.sqs.ch/fr/Offre_de_prestations/Branches/Médical)

Daniel Taddeo répond volontiers à vos questions, [daniel.taddeo@sqs.ch](mailto:daniel.taddeo@sqs.ch)

## Formation certifiante

«Business Process Management SQS/IQNet»

Les dirigeants et les collaborateurs des PME doivent aujourd'hui relever un défi de taille, à savoir concilier les exigences de l'entreprise et les besoins personnels en formation continue. La SQS tient compte de ce contexte et a élaboré un concept de cursus innovant qui doit proposer une solution pratique par le biais des caractéristiques suivantes.

- Flexibilisation** Le cursus peut débuter à tout moment.
- Individualisation** Les connaissances préalables des participants sont prises en compte et les modules sont ajustés en conséquence.
- Disponibilité** Le calendrier de la formation continue est adapté aux disponibilités professionnelles.
- Prise en compte** Les séminaires SQS déjà suivis sont pris en compte.

**NOUVEAU!**

(Actuellement la formation se déroule en allemand.)

Le cursus s'appuie sur les séminaires de la SQS éprouvés et très bien établis.

- Durée** 12 jours, répartis sur 4 à 12 mois
- Lieux / dates** Nos séminaires standard sont également proposés sur la page d'accueil SQS.
- Prix** CHF 8 300.00 hors TVA par personne  
CHF 9 300.00 hors TVA par personne pour les non clients SQS)  
Inclus: pauses café/déjeuner/frais de qualification/certificats/enregistrement.

#### Diplôme et reconnaissance

- Certificat «Business Process Management SQS/IQNet»
- Enregistrement dans la base de données internationale de l'«IQNet Academy»
- Possibilité d'utiliser le titre «Business Process Manager SQS/IQNet»



printed in  
switzerland

SQS-GLOBAL Flash

Rédaction: Ursula Schlatter

Conseiller de la rédaction: Prof. Max W. Twerenbold