

GLOBAL Flash

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



Dans cette édition ■ Engagement ■ Mieux gérer les risques avec ISO 45001 ■ BELFOR (Suisse) SA: «La vigilance, une question de culture»
■ BVS Zürich: «Nous recherchons le dialogue et nous le trouvons» ■ Skyguide: «One sky by one system» ■ Groupe Kistler: «Hidden Champion»
■ The Swiss Leading Hospitals (SLH): 16 établissements «Best in Class» ■ Flink GmbH: Conception et ingénierie combinées ■ Actualités SQS

Engagement



Chère lectrice, cher lecteur,

Excellence, bonnes pratiques, certificat ou attestation? Ceux qui ont obtenu une telle **reconnaissance** peuvent en être fiers. On est sur le podium, l'objectif est atteint... pour un certain temps du moins.

En même temps, la performance suscite des **attentes**. Les groupes cibles veulent que la performance soit encore assurée à l'avenir.

Les entreprises doivent donc sans cesse se réinventer. Dans cette optique, cela implique de mettre régulièrement à l'épreuve les stratégies, les objectifs, les marchés, les ressources et les processus. C'est aussi impliquer les acteurs, entretenir un dialogue ouvert et s'améliorer en permanence.

Les hautes performances doivent en effet être maintenues, voire accrues. Une gestion professionnelle de toutes les disciplines clés constitue un **facteur essentiel**.

La qualité à tous les niveaux est une condition déterminante dans l'évaluation des opportunités d'avenir, le leadership, la fourniture des prestations, les projets et les processus. Le client veut ressentir le tout.

C'est ainsi que la reconnaissance devient engagement: non seulement vis-à-vis de soi-même mais aussi envers l'organisme pour lequel on travaille. Les entreprises certifiées SQS sont bien armées pour satisfaire durablement à cet engagement. Et ce à un niveau élevé!

Felix Müller, CEO de la SQS

La santé en entreprise

Mieux gérer les risques avec ISO 45001

«Des employés en bonne santé, c'est une entreprise en bonne santé», dit-on. Les praticiens connaissent bien ce dicton et en tirent des conclusions – au travers de mesures isolées, mais parfois aussi – et de manière encore plus efficace – à l'aide d'un concept global. La norme ISO 45001 «Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail» fournit à cet égard un cadre systémique.

Selon Hubert Rizzi, de nombreuses organisations ont déjà adopté la norme ISO 45001 tant cette thématique est essentielle à la fois pour les employés et les employeurs. L'actuel «Job Stress Index» de Promotion Santé Suisse, publié en octobre 2018, souligne cet état de fait au travers de résultats impressionnants:

- **Stress:** près d'un actif sur quatre (27.1%) éprouve du stress, c'est-à-dire qu'il subit davantage de contraintes qu'il ne dispose de ressources pour y faire face sur son lieu de travail. (2016: 25.4%, 2015: 22.5%).
- **Épuisement:** la proportion de personnes sujettes à l'épuisement émotionnel tend vers les 30%.
- **Perte de productivité:** le stress coûte aux employeurs environ CHF 6.5 milliards chaque année.
- **Âge:** les jeunes actifs affichent plus souvent un déséquilibre entre les contraintes subies et les ressources dont ils disposent pour y faire face.
- **Sexe:** les différences entre femmes et hommes sont marginales.
- **Niveau d'éducation:** une formation supérieure tend à s'accompagner d'une réduction des contraintes et d'une augmentation des ressources.

La gestion de la santé en entreprise (GSE) dans la pratique quotidienne

La pratique professionnelle prend ces chiffres au sérieux et agit. Outre des instruments axés sur le dialogue, des initiatives globales sont également mises en œuvre. Idéalement, de telles activités ne doivent pas être conçues comme des mesures individuelles isolées dans le domaine de la promotion de la santé, mais comme faisant partie intégrante du système de management général.

Systématisation de la norme ISO 45001:2018

La norme ISO 45001 définit la philosophie d'une gestion professionnelle de la sécurité et de la santé au travail axée de manière systémique et orientée sur les résultats. Ce mode de management intègre dans le concept les ressources existantes. Cette démarche est gage de sécurité et de confiance au profit de tous.

La norme ISO 45001 contribue à améliorer la culture de la sécurité et à atténuer le stress des collaborateurs en fournissant un cadre propice à l'amélioration de la sécurité au travail, à la réduction des risques professionnels et à l'instauration de conditions de travail saines et sûres. La productivité s'en trouve améliorée (moins de journées perdues, moins de présentéisme) et l'attractivité de l'employeur accrue.

Avec la nouvelle structure de base des systèmes de management, la norme ISO a également franchi une étape majeure en





Hubert Rizzi,
Membre de la direction de la SQS

matière de synergies des systèmes, permettant par là-même une intégration très efficace dans les systèmes existants de management de la qualité ISO 9001 ou de management environnemental ISO 14001.

Déjà 202 clients certifiés SQS

La transition des systèmes est en cours auprès des clients certifiés SQS. Un grand nombre d'entreprises ont déjà achevé avec succès la procédure de certification. Une attention particulière est accordée à la question de la promotion de la santé. La SQS peut s'appuyer sur de longues années d'expérience et de compétences intersectorielles dans ce domaine. La renommée et la reconnaissance internationale des certificats SQS en sont la preuve.

C'est ce qu'affirment les praticiens

Ruedi Keiser, responsable Qualité, Environnement et Sécurité, BELFOR (Suisse) SA, Gisikon
«En août 2018, nous avons mis en œuvre la conversion de OHSAS 18001 en ISO 45001



avec la SQS. Sur le plan technique, nous avons bénéficié de notre expérience des autres normes ISO (qualité et environnement).

La sécurité et la protection de la santé et de la sécurité au travail, de même que la gestion de la santé, sont des enjeux cruciaux pour notre PME du secteur de la construction, qui emploie environ 450 collaborateurs. C'est pourquoi nous sommes sur le point de lancer un programme de sensibilisation renforcée autour de ces thématiques. Une démarche d'autant plus pertinente que la philosophie de la norme ISO 45001 se reflète parfaitement dans nos valeurs d'entreprise.»

Daniel Zehnder, responsable des systèmes de management, Schulthess Maschinen AG, Wolfhausen

«Nous avons obtenu la certification SQS selon ISO 45001 au milieu de l'année 2018. De notre point de vue, la gestion de la santé et de la sécurité au travail fait partie intégrante de Schulthess. Le processus de certification s'est déjà avéré fructueux. Fait marquant: le nombre d'accidents sur le site de Wolfhausen a accusé un recul record à la fin de 2018. L'année dernière, les coûts liés aux journées perdues s'élevaient encore à plus de CHF 1 million. La direction a reconnu en temps utile que nous avions besoin d'un système pour réduire les absences pour cause de maladie. Des campagnes sont diffusées sur l'Intranet. Par ailleurs, le suivi des résultats est une préoccupation constante lors des réunions de la direction.»

Roy Siegenthaler, COO, Comlab AG, Ittigen

«Nos solutions de systèmes radio numériques, basées sur la technologie haute fréquence, sont principalement utilisées dans les environnements en lien avec le secteur ferroviaire. Le montage s'effectue principalement dans les trains, les dépôts ou les tunnels. 140 collaborateurs sont exposés en permanence à des situations de travail extrêmement changeantes qu'il est impératif de maîtriser en toute sécurité. La certification SQS selon ISO 45001 décrochée en août 2018 permet de gérer systématiquement les risques associés. Cette norme offre également la possibilité d'institutionnaliser le suivi des paramètres SST par la direction et dans la revue de direction.»

Conversion des systèmes de management certifiés

La norme ISO 45001:2018 a été publiée le 12 mars 2018. La période de transition pour la migration des systèmes certifiés OHSAS 18001:2007 vers ISO 45001:2018 dure trois ans et se termine le 11 mars 2021. OHSAS 18001 sera alors retirée. La SQS recommande la migration vers la nouvelle norme le plus tôt possible, lors du prochain audit de suivi ou de recertification. En présence de systèmes multi-normes, il est ainsi possible de maintenir des durées de validité synchrones pour les certificats et, d'une manière générale, d'éviter les interruptions de certificats.



BELFOR (Suisse) SA

«La vigilance, une question de culture»

Le management de la santé et de la sécurité au travail se voit dynamisé par la nouvelle norme ISO 45001. Au milieu de l'année 2018, BELFOR (Suisse) SA a rejoint la liste des entreprises certifiées. Le numéro UN du marché de la prévention, de l'assainissement et de la rénovation de bâtiments entend ancrer encore plus solidement ses idées dans sa culture d'entreprise.



Sandro Gerber, CEO (à gauche) et Ruedi Keiser, Responsable Qualité, Environnement et Sécurité

BELFOR

BELFOR (Suisse) SA

L'entreprise est issue de la PME Reichenberger AG fondée en 1972 à Gisikon, qui a été vendue à un groupe international en 1989. Le changement de raison sociale est entériné en 1999: BELFOR (Suisse) SA est née. Elle fournit des services complets dans le secteur du bâtiment et des infrastructures (assainissement, maintenance, prévention, environnement, rénovation et assèchement) pour l'industrie et le commerce, les compagnies d'assurance, les gérances immobilières, les hôpitaux, les centrales électriques, l'hôtellerie, les entreprises de transport, l'armée et tant d'autres. Chiffre d'affaires: env. CHF 80 millions. Siège à Gisikon, 11 autres sites en Suisse, plus de 450 collaborateurs, environ 300 véhicules. Certifiée SQS selon ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001.

www.belfor.ch

Le CEO Sandro Gerber, ainsi que Ruedi Keiser, responsable Qualité, Environnement et Sécurité, nous dévoilent au fil de cet entretien le cap suivi et les chemins empruntés pour atteindre le but fixé.

Pourquoi la norme ISO 45001 est-elle si importante pour vous?

Tout simplement parce que les collaborateurs de BELFOR sont exposés à des risques très variés, notamment dans le domaine de l'assainissement et des polluants, y compris la manipulation de polluants (amiante, produits chimiques, etc.), les interventions en hauteur, le levage et le port de charges, la cohabitation de différentes équipes sur un même chantier et le transport sur route pour se rendre sur les lieux de travail.

C'est pourquoi nos spécialistes disposent d'équipements de protection appropriés et connaissent les règles à respecter lors des processus de travail. Par ailleurs, des contrôles réguliers et obligatoires fournissent un appui et une sécurité aux personnes exerçant des fonctions spécifiques.

BELFOR (Suisse) SA était déjà certifiée OHSAS 18001 depuis plusieurs années. Le socle d'un système de management de la sécurité et de la santé au travail (SM SST) était donc déjà posé, mais il se voit aujourd'hui consolidé par la nouvelle norme. Nous investissons en effet beaucoup dans le domaine de la SST. Au cours de ces dix dernières années, les primes ont ainsi pu être diminuées de 40%. Et chaque réduction des arrêts de travail pour cause d'accident ou de maladie est un plus pour faire avancer le projet sur le front de l'emploi.

Quelles sont les mesures à l'ordre du jour?

Il est crucial que nous impliquions activement tous les employés afin de renforcer

l'ancrage de notre culture SST. C'est ainsi qu'éclosent les bonnes idées. Les événements (y compris mineurs) et les enseignements qui en sont tirés alimentent des discussions permanentes – dans le cadre d'entretiens individuels ou lors de réunions. Et dès le premier jour où sont accueillies les nouvelles recrues, la question de la SST est le point central de l'ordre du jour. Il est clair que seule la sensibilisation à tous les niveaux favorise les comportements vigilants.

«INTERVENTIONS: L'EXPÉRIENCE EST LA CLÉ DE TOUT»

Sur le front des mesures d'amélioration, nous entretenons des discussions régulières avec la Suva. L'objectif est également d'adhérer à la Charte de la sécurité de la construction. Nous fourmillons d'idées et percevons chez nos collaborateurs une forte implication dans le processus de réflexion.

La priorité est donnée à la formation continue ciblée dans le domaine de la SST. Des Journées sécurité, dont la participation est obligatoire, sont organisées chaque année sur les différents sites pour l'ensemble des collaborateurs. L'évaluation des risques fait l'objet de discussions constantes et des règles de sécurité sur mesure sont élaborées pour les collaborateurs des différents domaines techniques. Les managers bénéficient de cours de coaching. Le thème de la «sécurité et de la santé au travail» est désormais inscrit d'office à l'ordre du jour





Vous disposez même d'un service d'urgence, «RED ALERT®»...

Il s'agit d'un service d'urgence de BELFOR éprouvé au niveau international, fruit de nombreuses années d'expérience dans le domaine de la remise en état après sinistre. Il mise sur la minimisation des interruptions d'activité de l'entreprise sinistrée. RED ALERT® renvoie à un programme global à l'intention des grands comptes spécifiquement

«FACE À UNE SITUATION D'URGENCE, BEAUCOUP DE GENS SONT DÉPASSÉS»

axé sur l'éventualité du «pire des scénarios». Le contrat donne au client l'assurance que nous tenons des ressources à sa disposition et que nous sommes en mesure d'intervenir immédiatement en cas d'urgence.

...sans oublier «BELFOR ALL»?

Il s'agit d'une déclaration d'intention dont l'objectif est de se préparer de manière optimale en cas de sinistre et de réduire au minimum les interruptions d'activité causées par les incendies, les dégâts des eaux et les éléments naturels ou d'autres sinistres et d'en minimiser les conséquences financières. Pour ce faire, nous nous entretenons dans un premier temps avec le client sur la nature de son infrastructure nationale et de tous les scénarios possibles. Sur cette base, nous discutons des mesures préparatoires et consignons en amont toutes les informations importantes. En cas de sinistre, nous sommes ainsi en mesure d'intervenir dans des délais ultra-rapides. Ce service est particulièrement apprécié des grandes entreprises à forte valeur ajoutée.

Quel est votre positionnement actuel sur le marché?

BELFOR Global est le leader mondial de la remise en état après sinistre. Plus de 7000 collaborateurs répartis dans 300 succursales traitent plus de 130 000 dossiers par an.

BELFOR (Suisse) SA est également le numéro un de l'assainissement et en même temps le seul prestataire de services d'un seul tenant à proposer une gamme de services complète sur le territoire suisse. Nous sommes le partenaire leader pour la prévention et la réparation durable des dommages causés aux bâtiments et aux infrastructures, et ce 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

Notre entreprise fait face à de nombreux concurrents, petits et grands, qui sont capables de couvrir des segments isolés, mais pas toute la branche.

et fait l'objet de discussions systématiques sur les chantiers. Nous travaillons à l'émergence et au développement d'une culture allant dans ce sens et planifions à cet effet un vaste projet avec le concours de la Suva.

Avez-vous déjà obtenu des résultats positifs?

Nous constatons que les collaborateurs sont ouverts à de nouvelles méthodes de travail ou à de nouveaux outils. De plus en plus, les sources de danger font l'objet de remontées d'informations. Cela nous permet de garantir la sécurité sur les chantiers malgré la pression des délais. La culture SST prend ainsi tout son sens.

Quels sont les effets de la triple certification SQS?

Les moteurs de notre entreprise sont l'innovation, l'orientation client, l'adaptabilité et l'efficacité. Si nous parvenons à soutenir efficacement ces quatre piliers avec notre SMQ, alors nous sommes sur la bonne voie. Nous sommes convaincus que les certifications, souvent – mais pas systématiquement – exigées dans notre branche dans le cadre des appels d'offres, apportent des avantages. Dans tous les cas, le client sait que nous satisfaisons aux normes requises. Tous les collaborateurs, y compris les cadres en tant que responsables de pro-

cessus, sont liés par ces normes. La condition préalable est que la certification soit communiquée de manière transparente et appliquée de façon tangible en interne. Le système de management fait donc partie intégrante de notre conduite d'entreprise.

Dans le domaine de l'environnement (ISO 14001), nous assumons la responsabilité de l'ensemble de l'organisation. Là aussi, le mot-clé est la sensibilisation, car il est évident qu'une prise de conscience plus aiguë permet une meilleure gestion des ressources et des projets. Et, en retour, tout cela profite à nos marges. Les objectifs éthiques et commerciaux sont par conséquent étroitement imbriqués et en phase les uns avec les autres.

Prévention, assainissement, rénovation – où est la priorité des priorités?

Nos marchés sont très décentralisés. C'est pourquoi nous développons une approche proactive du marketing, de manière à ce que nous soyons la référence numéro un pour les clients potentiels en cas de sinistre. La part du lion revient au secteur de l'assainissement, lequel représente environ 60% de notre activité. Ce domaine est le moteur de notre notoriété. La prévention suit avec 25%, devant la rénovation avec 15%.

Autorité de surveillance LPP et des fondations du canton de Zurich («BVS Zürich»)



«Nous recherchons le dialogue et nous le trouvons»

Sécuriser les retraites et assurer une gestion ciblée des fondations. C'est ce à quoi veillent huit autorités de surveillance cantonales et régionales. BVS Zürich est la plus importante du genre. Le directeur Roger Tischhauser indique que son rôle principal réside dans l'«orientation stratégique de la gestion du risque et du processus de dialogue». Le pilier de la qualité est un système de management certifié SQS.



Roger Tischhauser, directeur

Monsieur Tischhauser, quelles sont les tâches de BVS Zürich?

On distingue essentiellement deux axes thématiques: le premier est la surveillance des caisses de pension dans les cantons de Zurich et de Schaffhouse; le second relève de la surveillance des fondations dites «classiques», majoritairement caritatives, dans le canton de Zurich. BVS Zürich vérifie que les institutions de prévoyance et les fondations classiques satisfont aux dispositions légales et statutaires et préserve ainsi les intérêts des destinataires.

Comment évaluez-vous la situation des caisses de pension et des fondations classiques dans le périmètre de BVS Zürich?

■ Sur le front des **caisses de pension**, nous avons massivement investi dans un accompagnement axé sur le risque afin de nous assurer que ces caisses soient suffisamment armées pour relever les défis de demain. À ce propos, il convient de souligner la tendance au vieillissement et le faible niveau actuel des taux d'intérêt. Nous estimons que les CP ont réalisé les ajustements nécessaires. Elles ont par ailleurs réduit la redistribution des charges des retraités, contrairement au système, vers les assurés actifs en abaissant les taux de conversion et en ajustant les paramètres techniques. Ce faisant, elles ont apporté une contribution positive à la sécurisation du contrat intergénérationnel. Dans le même temps, la solidité financière des caisses de pension a été renforcée par la constitution de réserves destinées à parer à toute distorsion sur les marchés des capitaux. En bref: la grande majorité des CP de notre périmètre de surveillance affichent une bonne santé et sont armées pour l'avenir.

■ Pour ce qui est des **fondations classiques**, l'accent est mis sur la volonté du fondateur. Il convient ici de veiller au respect des finalités de la fondation. Le secteur suisse des fondations vit, prospère et se développe grâce à l'existence de conditions cadres favorables.

«SEULES COMPTENT LES CONNAISSANCES «FLUIDES»»

Le paysage des fondations se distingue par une grande diversité – de celles qui disposent de leurs propres établissements (EMS, écoles, etc.) aux fondations reposant purement sur les dons. Avec un patrimoine d'environ 100 milliards de francs suisses, le secteur suisse des fondations joue un rôle économique et social essentiel. Les fondations assument des responsabilités étatiques, en particulier dans les domaines de la santé et de l'éducation.

Quel est l'éventail des mesures dont dispose BVS Zürich dans son rôle de surveillance?

Nous exerçons un contrôle juridique et respectons les marges de manœuvre discrétionnaires des fondations. Cependant, tout un bouquet d'actions possibles s'offre à nous: cahiers des charges, instructions, réclamations avec fixation de délais. Nous accordons une grande attention au dialogue, nous nous efforçons d'être convaincants lors des discussions menées avec les organes responsables, et nous nous évertuons à trouver des solutions. Cela nous permet généralement d'atteindre



BVS Zürich

Les cantons de Zurich et de Schaffhouse gèrent environ 800 caisses de pension pour un total de bilan d'environ 400 milliards de francs, ce qui correspond à 40% du marché suisse de la prévoyance, ainsi que 630 fondations classiques dotées d'un actif total d'environ 5 milliards de francs. 33 collaborateurs pour 24 postes équivalent temps plein exécutent chaque année plus de 3000 procédures de contrôle. BVS Zürich est certifié SQS selon ISO 9001:2015.

www.bvs-zh.ch



deux tiers de nos experts sont des juristes, auxquels s'ajoutent des actuaires, des auditeurs et des spécialistes en investissement. Ils apportent leur expérience pratique acquise auprès des caisses de pension, de com-

«LES SOLUTIONS REPOSENT LE PLUS SOUVENT SUR LE DIALOGUE»

pagnies d'assurance, de banques, d'organes de révision ou de sociétés de conseil en matière de caisses de pension. Néanmoins, les connaissances et l'expérience ne sont pas les seuls critères déterminants: le sens du service est également crucial. Les collaborateurs doivent être capables de dialoguer, tant en interne que vers l'extérieur. Nous les formons à cela. De plus, lors des entretiens avec la clientèle, au moins deux personnes sont présentes autour de la table. Cela donne aux participants un sentiment de sécurité et crée les conditions d'une culture du dialogue ouverte et dynamique.

Le prérequis à l'accomplissement de nos tâches est l'accès à un référentiel de connaissances «fluides» en matière de droit, de comptabilité, d'assurances et de placements. Ces connaissances doivent être à jour et accessibles à tous, à tout moment.

Et adossées à une solide base de données...

Précisément. Nous avons migré notre référentiel de connaissances vers une nouvelle base de données que nous avons liée à notre système de gestion documentaire. Ainsi, les connaissances issues du traitement quotidien des dossiers restent à tout moment accessibles aux collaborateurs sous une forme structurée et peuvent être consultées par la recherche de mots-clés. Ce système étant multi-clients, d'autres autorités de surveillance pourraient également s'y connecter à l'avenir.

Dans le cadre de la nouvelle certification au niveau 9001:2015, nous avons également révisé le modèle de processus. Les processus sont désormais cartographiés au «niveau macro», et dans les différentes étapes du processus, nous avons créé un lien vers les documents pertinents de la base de données des connaissances («niveau micro»). Nos collaborateurs sont ainsi à même de consulter la base de connaissances via un système de commande de processus, ce qui, dans les cas concrets, facilite considérablement la recherche de réponses.

notre objectif. Dans de rares cas et en dernier recours, nous révoquons le conseil de fondation ou des membres individuels et nous faisons appel à un commissaire mandaté. Lors du choix des dispositions du droit de la surveillance, nous respectons le principe de proportionnalité.

Qu'est-ce qui rend les tâches de BVS Zürich si exigeantes?

Avec la surveillance d'environ 800 caisses de pension, 630 fondations classiques et plus de 3000 procédures de contrôle par an, force est de constater que BVS Zürich évolue sur un marché de masse. Néanmoins, son action prioritaire concerne le traitement de cas individuels complexes. Or, c'est précisément dans la tension entre la quantité et la complexité que réside la difficulté. L'identification en temps utile des évolutions défavorables au moyen de systèmes d'alerte précoce joue un rôle important. Mais cela ne suffit pas: nous évoluons dans un environnement réglementaire dynamique et sommes constamment confrontés à de nouvelles évolutions.

Que faites-vous pour répondre à une exigence de qualité aussi stricte?

Nous nous devons de garder sans cesse à l'esprit la complexité croissante de notre tâche. Ce n'est qu'ainsi que nous pourrions remplir efficacement notre mandat légal. À cet effet, nous avons mis en œuvre diverses initiatives stratégiques dans le cadre d'un «programme de changement»:

- Étant donné qu'il n'est pas possible d'appliquer

la même méthode d'évaluation à tous les clients, une **segmentation de la clientèle** a été mise en place. D'une part, les fonds de pension et les fondations classiques sont de nature différente. D'autre part, il existe une différence entre les fondations classiques, qui gèrent un établissement, et les fondations donatrices.

- Les **processus de contrôle** sont complétés par des systèmes d'alerte précoce qui permettent de sonder les développements critiques et d'identifier les réactions réglementaires idoines.

- Chez BVS Zürich, le **principe du double contrôle** est le minimum requis lors de la prise de décision.

- Les bons instruments et processus de contrôle ne sont efficaces que s'ils sont utilisés intelligemment. Certaines aptitudes doivent être réunies. L'équipe d'experts de BVS Zürich possède des connaissances approfondies et une grande expérience professionnelle. Lors de la sélection des collaborateurs et de la constitution des équipes, un soin particulier est apporté à l'utilisation optimale des capacités de chacune et de chacun.

- Notre conception de la qualité est ancrée dans un **système de management certifié SQS**. Nous nous efforçons de nous améliorer continuellement.

«LE PRINCIPE DU DOUBLE CONTRÔLE EST UN MINIMUM»

BVS Zürich évolue au sein d'un véritable réseau de connaissances. Comment vous y prenez-vous pour maintenir ce principe?

En tant qu'organisation, nous sommes perçus par le prisme de notre expertise. Les



Skyguide à Dübendorf et à Genève

«One sky by one system»

Skyguide prépare l'avenir avec une innovation prometteuse. Le «Virtual Centre», qui apportera de sensibles améliorations au contrôle aérien suisse, est en cours de création. «L'architecture et la technologie du projet pourraient même donner des ailes au contrôle aérien européen», explique Klaus Meier, CIO et ingénieur EPF.



CIO Dr. Ing. EPF Klaus Meier

«La technologie a toujours été le moteur de l'aéronautique, et le projet Skyguide ne déroge pas à la règle. Si la réalisation de ce projet est possible dans des délais ambitieux, c'est grâce à des avantages caractéristiques du site suisse, à savoir capacité d'innovation, organisation fluide et ressources en matière de savoir-faire», explique Klaus Meier.

Monsieur Meier, quelle est la mission de Skyguide?

Skyguide contrôle l'espace aérien suisse pour le compte de la Confédération helvétique ainsi que des secteurs du ciel français, italien, autrichien et allemand. Skyguide a pour mission ambitieuse de satisfaire les intérêts de l'aviation civile tout en remplissant le mandat des Forces aériennes suisses.

Comment se présente l'espace aérien surveillé par Skyguide?

L'espace aérien suisse est sans doute le plus complexe d'Europe. De nombreuses voies aériennes est-ouest et nord-sud s'y croisent. C'est aussi la raison pour laquelle les deux centres régionaux de contrôle aérien de Genève et de Dübendorf ont vu le jour.

La Suisse a par ailleurs la particularité de compter deux grands aéroports internationaux à fort trafic et, avec notre topographie montagneuse, les approches et les départs sont plus difficiles à gérer. Voici un chiffre intéressant à ce propos: les deux tiers des vols dans notre espace aérien sont en descente ou en montée, ce qui veut dire qu'ils sont dirigés par le contrôle aérien.

Qu'est-ce qui définit la stratégie de qualité et de sécurité?

Skyguide opère dans l'activité de la sécurité. Ce service ne peut être assuré qu'avec des processus, des systèmes et du personnel de haute qualité et sans faille. Nous répondons à cette exigence en nous considérant



comme une HRO (High Reliability Organisation ou Organisation à Haute Fiabilité) et pratiquons donc une culture dans laquelle les erreurs sont appréhendées sous un angle systémique. Nous les empêchons en tirant les enseignements nécessaires. Nos contrôleurs aériens sont invités à discuter des erreurs et à en rendre compte afin d'améliorer en permanence le système. Ce mécanisme fonctionne très bien grâce à notre politique de la «Just culture!». En 2017, notre taux de signalement a été de 100%. Certaines erreurs sont aussi relevées par voie électronique, ce qui permet une compilation avec les signalements des collaboratrices et collaborateurs. Notre département Safety vérifie la sûreté des processus avant de les valider. Le département examine aussi à quel endroit des erreurs se sont produites et ce qu'il faut faire pour les éradiquer du système. La sécurité est toujours le sujet numéro un lors des séances de la direction.

«LE CHANGEMENT ET LA SÉCURITÉ NE SONT PAS ANTINOMIQUES»

Skyguide joue la carte de l'innovation avec la mise sur pied du Virtual Centre...

La façon dont les logiciels sont développés aujourd'hui est bonne pour notre activité.



skyguide

Skyguide

Temps forts de 2017 en chiffres: 1237 098 vols au total, dont 512302 atterrissages/décollages, 95325 vols militaires, 97% de vols non retardés, 10.1 secondes de retard par vol, augmentation du trafic + 3.2%, augmentation des vols en transit + 5.0%, total 1419 postes à plein temps. Skyguide est certifié SQS selon ISO 9001.

www.skyguide.ch

Une comparaison avec la production optimisée où les compétences de décision se situent à un très bas niveau de l'organisation pour tenir compte de l'expertise et éviter les simplifications à outrance s'impose. On peut aussi évoquer la cybersécurité, qui exige des mises à jour régulières pour préserver la sécurité des systèmes. C'est exactement notre cas de figure. Le changement et la sécurité ne sont nullement antinomiques. Ce qui compte, c'est de consigner soigneusement le suivi des changements. Des règles de conformité claires en découlent. Mais comme le niveau de qualité est extrêmement élevé, l'introduction d'innovations requiert le plus grand soin.

«LE VIRTUAL CENTRE EST AU COEUR DE NOTRE STRATÉGIE»

Pourquoi avoir choisi cette voie?

Avec l'innovation, la technologie et notre état d'esprit, nous pouvons créer de nouvelles perspectives pour l'avenir de Skyguide. Voici trois raisons de le faire: l'aéronautique européenne suit un concept international. La question de savoir si nous gérerons encore dans 20 ans notre mandat nous-mêmes dans le petit espace aérien suisse se pose.

Le problème suisse se situe dans les deux centres de Dübendorf et de Genève. Est-ce encore utile dans notre espace restreint? Et, dernier point et non des moindres, le système actuel arrive bientôt en fin de vie. Des investissements ont été inévitables pour optimiser le flux traversant l'espace aérien.

Comment imaginer ce centre virtuel?

Pour Skyguide, le Virtual Centre est la solution permettant de réunir les deux centres existants avec leurs systèmes différents dans un système unique. L'espace aérien ne sera plus géré séparément mais comme un espace aérien suisse unique. Les deux

centres seront conservés mais le principe du «one sky by one system» (un ciel unique géré par un système unique) sera appliqué. Nous n'aurons donc plus de contrainte de lieu dans notre façon de proposer les services systèmes. Notre solution pourrait d'ailleurs faire école en Europe, où il existe 68 centres régionaux de contrôle aérien avec 37 systèmes différents qui sont a fortiori intrinsèquement fermés et non interconnectés.



Notre approche: nous montrons notre nouvelle façon de faire en Suisse. Comme l'idée d'une solution européenne n'est pas réaliste à l'heure actuelle et que le volume du trafic continue d'augmenter, nous prenons les devants.

Quelles seront les étapes de la réalisation?

Le projet a été lancé en 2013 pour une durée prévisionnelle de 10 ans. Comme de nombreux changements peuvent intervenir sur une telle période (environnement, technologie, etc.), le projet a été décomposé en quatre tranches.

La première phase (préparation du terrain) a été achevée en 2017. Au début, nous avons décidé de n'élaborer qu'une solution unique pour Dübendorf et Genève et de l'appliquer de façon homogène aux deux systèmes. L'idée sous-jacente était de réaliser des gains en termes d'efficacité et d'efficacité. L'une des principales étapes a été de déma-

térialiser les «strips» pour les contrôleurs aériens. Ceux-ci ont été intégrés au système ou, en d'autres termes, inscrits dans les plots (indications de l'image radar) et pas uniquement affichés à l'écran. L'information est aussi transmise à l'avion par une liaison de données sans qu'il soit nécessaire de converser avec le pilote. Cette innovation est très appréciée des contrôleurs aériens et a renforcé leur confiance dans le système.

Nous sommes maintenant dans la deuxième phase, qui a débuté en 2016. C'est la phase la plus longue qui introduira les plus grands changements techniques. L'enjeu est de remplacer les systèmes clés de Genève et de Dübendorf par un nouveau système unique pour toute la Suisse. Les processus seront donc harmonisés afin que le trafic aérien puisse être géré à l'échelle nationale. Cette phase durera jusqu'en 2020.

«DAVANTAGE DE LIAISONS DE DONNÉES, MOINS DE COMMUNICATION»

Durant les troisième et quatrième phases, des fonctions supplémentaires (services d'assistance à la décision) seront intégrées au processus. Elles garantiront une meilleure assistance du système au contrôleur aérien tout en lui facilitant le travail. Le recours accru à la technologie de nos jours est une tendance de fond.

Nous construisons nous-mêmes l'architecture du Virtual Centre tout en nous appuyant sur des technologies qui ont déjà fait leurs preuves dans d'autres secteurs économiques. Cette approche est caractéristique de notre activité. Nous utilisons également les avancées de la technologie aéronautique. L'idée est aujourd'hui d'opérer davantage en utilisant des liaisons de données qu'en communiquant de vive voix.



Groupe Kistler

Cap sur la croissance pour le «Hidden Champion»

La technologie de capteur unique de l'entreprise suisse dirigée par son propriétaire joue un rôle primordial dans l'évolution du développement automobile et de l'automatisation industrielle, ainsi que dans de nombreux secteurs émergents.

Forte d'une connaissance étendue des applications et d'un engagement absolu en matière de qualité, l'entreprise Kistler apporte une contribution majeure au développement continu des tendances fortes du moment, telles que la technologie de la propulsion électrifiée, la conduite automatisée, la réduction des émissions et l'Industrie 4.0. Rolf Sonderegger, CEO du groupe, lève un coin du voile sur son entreprise.

KISTLER
measure. analyze. innovate.

Le Groupe Kistler

Kistler est le leader mondial de la technologie de mesure dynamique pour mesurer la pression, la force, le couple et l'accélération. Les technologies de pointe constituent le socle des solutions modulaires signées Kistler. La technologie de capteur unique de l'entreprise suisse dirigée par son propriétaire joue un rôle primordial en matière d'innovations d'avenir dans le développement automobile et de l'automatisation industrielle, ainsi que dans de nombreux secteurs émergents. Plus de 2 000 collaboratrices et collaborateurs répartis sur 61 sites dans le monde s'appliquent à développer des solutions innovantes et à offrir un service sur mesure pour chaque application. Depuis sa fondation en 1959, le Groupe Kistler croît avec ses clients. En 2017, Kistler a enregistré un chiffre d'affaires de CHF 422 millions. Entreprise certifiée SQS selon ISO 9001.

www.kistler.com

Monsieur Sonderegger, l'Université de Saint-Gall perçoit votre entreprise comme un «Hidden Champion», un «champion caché». Comment s'explique cette vision de votre entreprise?

Nos produits sont utilisés notamment dans le développement et la surveillance des moteurs ainsi que dans la technologie des véhicules. L'industrie automobile est l'un des premiers marchés de Kistler. Les débouchés à l'étranger revêtent par conséquent une grande importance pour nous: 98% des produits fabriqués sur le site de notre siège de Winterthur sont destinés à l'exportation. L'intensification du travail de développement ne va pas sans une forte demande en ressources humaines qualifiées et motivées. En Suisse, nous nous positionnons donc avant tout comme un employeur en quête de talents et de spécialistes qui offre aux hommes et aux femmes des opportunités de développement personnel. Nous entretenons des liens étroits avec les universités et les écoles supérieures, auxquelles nous proposons des stages. Notre relation avec l'EPF s'inscrit pleinement dans l'histoire de notre entreprise, mais revêt également une dimension très personnelle. En effet, le président de l'Université est membre du Conseil d'administration du Groupe Kistler.

Kistler est «le leader mondial de la technologie de mesure dynamique pour mesurer la pression, la force, le couple et l'accélération». Qu'est-ce que cela signifie?

Kistler mesure des processus extrêmement rapides – et ce dans un environnement très concurrentiel à l'international. Notre modèle d'affaires n'est pas principalement axé sur les produits, mais sur des solutions destinées à des applications spécifiques du marché. Aussi, la concurrence internationale ne nous affecte pas sur l'ensemble du marché, mais plutôt dans quelques domaines d'application spécifiques.



Rolf Sonderegger, CEO du Groupe Kistler

Quels sont les USP du Groupe Kistler?

Notre stratégie se caractérise par une focalisation sur différents marchés de niche. Notre portefeuille complet trouve des applications dans des domaines tels que le développement et la surveillance des moteurs, la construction automobile, la plasturgie et la transformation des métaux ainsi que les techniques d'assemblage et la biomécanique.

«L'avance par l'innovation», telle est votre devise. Comment relevez-vous ce défi?

Chaque année, près de six nouveaux domaines d'application sont testés pour déterminer leur convergence avec les métiers de Kistler. En fonction des opportunités et du potentiel de croissance, nous investissons dans ces nouveaux segments de marchés. Notre «innovation machine» repose sur un processus guidé et structuré qui doit franchir des «quality gates» clairement définis tout au long de l'année. Les décisions sont prises par la direction du groupe.

«MESURER, C'EST COMPRENDRE»

En voici 3 exemples:

■ Il y a quelques années, Kistler a développé, sur la base de la technologie de mesure piézoélectrique, le nouveau secteur d'activité du pesage routier dynamique «Weigh-in-motion». Nous avons lancé sur le marché des produits totalement novateurs, beaucoup plus simples en termes d'application (inserts dans la chaussée) et beaucoup moins onéreux que les produits existants. Le succès a été fulgurant.

■ La technologie Kistler est également bien implantée dans le monde de la Formule 1: les mesures de pression à l'intérieur des cylindres garantissent que le pilote dispose à tout moment de la puissance maximale du moteur.

■ Enfin, le troisième exemple concerne la niche des «applications biomécaniques»: dans le sport d'élite, on trouve les starting-blocks ultra-sensibles instrumentés par Kistler pour les sprinters et les nageurs de haut niveau.

Que pensez-vous des acquisitions d'entreprises?

Cette année, nous avons franchi la barre des 2000 salariés. Avec les deux acquisitions réalisées en 2018 – LIK Mechanical and Electrical Technology Co. Ltd. à Shanghai et SME-TEC Gesellschaft für Sensor-, Motor- und Energietechnik mbH –, Kistler a renforcé son propre positionnement stratégique sur le marché, en particulier dans la métrologie optique et la fabrication automatisée. En collaboration avec notre département des fusions et acquisitions (M&A), nous définissons la stratégie et les champs de recherche pour des acquisitions futures. Nos experts assurent une veille permanente du marché et entretiennent des contacts étroits. Au cours de ces dernières années, nous avons acquis 13 entreprises. Toutes ont poursuivi leur développement de manière positive. Avec un taux de fonds propres de plus de 80% adossé à d'importantes liquidités, nous finançons nous-mêmes nos transactions.

Vous affirmez que la technologie de pointe exige «non seulement l'excellence tout au long de la chaîne de mesure, mais aussi une promesse de qualité»...

Oui, nous pouvons tenir cette promesse dans le monde entier et au plus haut ni-

veau, car nous détenons en propre tous les maillons de la chaîne de valeur, y compris la distribution. Nous travaillons pratiquement sans distributeurs externes. Parce que nous pouvons nous appuyer sur nos propres collaborateurs, nos compétences techniques en matière de commercialisation sont ainsi assurées.

Quelles sont vos expériences en termes de système de management?

Le marché édicte constamment de nouvelles certifications. Nous devons nous conformer à ces exigences. Le système de management fonctionne bien, de même que la collaboration avec les auditeurs de la SQS. En tant que CEO, je suis personnellement impliqué dans les audits.

«SEULS CEUX QUI COMPRENNENT PEUVENT FAIRE CHANGER LES CHOSES»

«La transformation numérique revêt une priorité absolue», tel est un autre des slogans de Kistler...

Forts de notre stratégie produits, nous sommes présents dans le domaine de la numérisation depuis déjà de nombreuses années. L'Industrie 4.0 en tant que sous-domaine de la numérisation vise à l'automatisation de l'ensemble de la chaîne de valeur industrielle. Parce que nous mesurons directement dans le processus, nous pouvons utiliser le signal pour contrôler

Sindelfingen fabrique entre autres des capteurs et systèmes pour l'industrie automobile comme des capsules dynamométriques de mesure, jantes de mesure, dynamomètres pour mannequins ainsi que l'électronique adéquate



Solution verticale de mesure de force de pression avec capteur de force piézoélectrique de type 9311

ce processus, la machine ou l'ensemble de l'installation. Nous voyons la numérisation comme un concept, moins comme un projet isolé. Toutes les divisions de l'entreprise sont concernées, certaines plus, d'autres moins.

Quel est votre cap pour l'avenir?

Mon père a cofondé l'entreprise. En ma qualité d'économiste et en tant que CEO depuis 17 ans, je m'attache également au développement continu. Cette démarche constante est inscrite dans l'ADN de notre entreprise. Jusqu'en 2001, nous étions un fabricant de composants comme un autre. Les coûts de production élevés et l'exposition aux taux de change ont appelé en 2003 un changement de notre business model et un repositionnement comme fabricant de systèmes. En 2011, avec «Kistler Next», nous avons franchi une nouvelle étape dans notre développement en tant que fournisseur de solutions personnalisées, avec pour objectif un chiffre d'affaires de 500 millions de francs suisses. La nouvelle structure organisationnelle selon les divisions et applications a été mise sur les rails. Kistler est engagé dans l'industrie automobile, la recherche et le développement, ainsi que dans la surveillance de la production. Notre base commerciale est très vaste et compte environ 14 000 clients actifs dans le monde. Afin de générer un plus grand bénéfice client, nous élargissons constamment notre portefeuille de produits. Nous sommes actuellement en train de nous transformer à nouveau en renforçant notre offre de services, en plus de notre portefeuille de solutions, le but étant de pérenniser la croissance.



The Swiss Leading Hospitals (SLH)

16 établissements «Best in Class»

L'organisation The Swiss Leading Hospitals (SLH) s'est engagée à mettre en place une compétition qualité efficace dans le domaine de la santé, adossée à une exigence de transparence dans l'assurance qualité et à la prise en compte de la volonté du patient. Le nouveau système d'assurance qualité de SLH pour 2018 fixe le niveau d'exigence requis pour les 16 cliniques membres.



Raymond Loretan, président de SLH

Le système qualité de SLH est désormais audité par la SQS. Selon Raymond Loretan, président de SLH, le système «répond aux exigences les plus modernes en matière de santé et couvre à la fois la qualité médicale et la prestation de services dans l'hôtellerie».

SLH a fixé dans une «charte» le cadre contraignant applicable à cet effet. Les cliniques membres de SLH réalisent les objectifs définis conjointement en satisfaisant aux critères de qualité mesurables, lesquels sont régulièrement vérifiés par la SQS au moyen d'évaluations («assessments»).

Les détails sont publiés dans le rapport de qualité 2017/18 de The Swiss Leading Hospitals. Quelle est la motivation, la stratégie et le contenu du projet initié? Les aspects essentiels sont les suivants:

Identification des actions à apporter

L'assurance qualité dans le domaine de la santé a gagné en importance ces dernières années. Malgré des développements positifs dans ce domaine, des actions doivent encore être menées. Cela s'explique par le fait que les activités existantes au niveau fédéral

- concernent exclusivement le champ d'application de la LAMal (assurance de base), et non celui de l'assurance complémentaire,
- ne couvrent que certains des indicateurs de qualité possibles,
- ne couvrent que le domaine stationnaire.

Toutefois, le nombre encore trop élevé d'incidents et d'erreurs de traitement évitables dans les hôpitaux appelle à agir. Il existe par conséquent un énorme potentiel d'amélioration de la qualité de la prise en charge et/ou de la sécurité des patients et de réduction des surcoûts dus aux erreurs de traitement.

Cela prouve que l'étoffement de l'offre d'activités dans le domaine de l'assurance qualité revêt une grande importance pour les hôpitaux. La compétition sur le front de la qualité ayant gagné en importance ces dernières années, le positionnement des hôpitaux sur le marché s'est considérablement amélioré. L'innovation médicale et, en particulier, la numérisation de la médecine ont encore intensifié cette tendance.

Lancement réussi du système de qualité «auto-apprenant»

SLH a tenu compte de ces changements et a révisé en profondeur son système de qualité existant en 2017. Le coup d'envoi a été donné au début de 2018, et les premières requalifications (audits) ont déjà eu lieu. Selon le président de SLH, il existe une volonté «de poursuivre de manière durable et constante le développement du nouveau système SLH en tant que «système auto-apprenant.»

THE SWISS
LEADING HOSPITALS
approved by SQS

The Swiss Leading Hospitals (SLH)

16 cliniques privées sont associées à la marque SLH. Leurs prestations médicales, sociales et économiques sont illustrées par les chiffres suivants (base 2017): 145 383 patients, dont 38 342 patients stationnaires; 256 médecins salariés et 1747 médecins agréés; 5 153 collaborateurs, dont 3 828 à temps plein; 356 places de formation; 1 627 lits dans les services stationnaires.

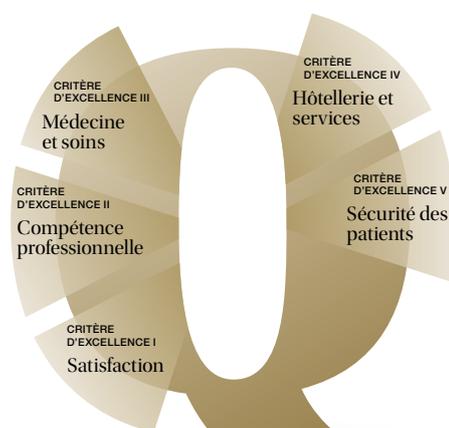
www.slh.ch



L'Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS) est désormais responsable de la mise en œuvre des qualifications et des requalifications des membres SLH.

Créer de la valeur ajoutée en supprimant les doublons

L'objectif principal de la révision complète du système de qualité était, d'une part, d'adapter celui-ci aux conditions cadres révisées comme décrit plus haut. D'autre part, tous les doublons et redondances avec d'autres labels de qualité tels que ISO et EFQM ont été supprimés des critères SLH. Tous les membres SLH doivent dorénavant disposer d'une certification EFQM R4E, ISO 9001 ou EN 15224 comme base de qualification (nouvelle admission) ou de requalification (révision des membres existants



THÈMES D'EXCELLENCE ANNUELS / PARTICULIERS

LABELS Q OBTENUS: EFQM *** / ISO 9001 (OU EN 15224)

CHARTRE

Les 16 cliniques membres – «Best in Class»

Privatklinik Bethanien, Zurich
Bethesda Spital AG, Bâle
Klinik Gut, Saint-Moritz
Clinique Générale Beaulieu, Genève
Privatklinik Hoheneegg, Meilen
Clinique de la Source, Lausanne
Privatklinik Lindberg, Winterthur
Klinik Schloss Mammern, Mammern
Privatklinik Meiringen, Meiringen
Klinik Pyramide am See, Zurich
RehaClinic AG, Bad Zurzach
Reha Rheinfelden, Rheinfelden
Klinik Schützen Rheinfelden, Rheinfelden
Klinik Seeschau AG, Kreuzlingen
Privatklinik Villa im Park AG, Rothrist
Privatklinik Wyss AG, Münchenbuchsee

tants tous les deux ans). Dans le processus de qualification et de requalification SLH, les critères qui ont déjà été vérifiés lors de la certification EFQM ou ISO ou de la recertification ne sont donc pas vérifiés à nouveau. Ainsi, le nouveau système de qualité SLH apporte de la valeur ajoutée pure aux membres certifiés en évitant le doublonnage avec d'autres labels.

Critères de réalisation des objectifs et de développement pour la qualification SLH

Dans le cadre de la qualification ou de la requalification, une distinction sera opérée à l'avenir entre les critères de réalisation des objectifs et les critères de développement. En ce qui concerne les critères de réalisation, le rapport final des auditeurs contient, le cas échéant, un délai pour apporter les améliorations nécessaires, ainsi que des recommandations pour la réalisation des objectifs. En ce qui concerne les critères de développement, le rapport pointe les tendances et livre des recommandations ou des conseils pour la suite du développement. Les nouveaux critères de qualité peuvent être consultés sur le site Internet de SLH (www.slh.ch). Les qualifications et requalifications réalisées par deux auditeurs de la SQS durent un jour calendaire pour chaque clinique. Ceux-ci peuvent être accompagnés par des responsables qualité d'autres cliniques SLH. À cela s'ajoutent les avantages de l'échange d'expériences, de la mise en réseau professionnelle et personnelle et de la possibilité d'apprendre les uns des autres.

Philosophie du système

Le nouveau système repose sur une philosophie cohérente: SLH n'effectue pas

d'évaluations dans les cliniques membres sur une base «quasi souveraine», mais par le biais de l'organisme de certification neutre et indépendant SQS, lequel, avec les cliniques auditées, explore les potentiels d'amélioration pour la poursuite du développement. L'association soutient cette collaboration, par exemple dans le cadre d'ateliers périodiques des responsables qualité. L'objectif est de rendre le concept de service encore plus efficace au sein de l'association et de promouvoir encore davantage le réseautage entre ses membres. Indépendamment de cela, il est établi que le respect sans réserve de tous les critères est une condition préalable impérative pour l'obtention du label de qualité SLH.

Objectifs: un réseau d'excellence dans le domaine de la qualité

À côté d'autres champs d'action au niveau systémique et de la politique de santé, le nouveau système de qualification et de requalification sur la base de critères révisés constitue le cœur des futures activités de SLH. Il permettra à l'association de renforcer son positionnement dans le domaine de l'assurance qualité. Les avantages pour les membres SLH dans la compétition pour la qualité qui les oppose aux autres prestataires de services se voient ainsi confortés. C'est ce qu'affirme Raymond Loretan, président de SLH: «Les actions nécessaires ont été reconnues et définies et SLH a les réponses et les solutions. Dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie, l'association continuera à se développer en tant que réseau de qualité déterminant dans le paysage hospitalier suisse.»

Flink GmbH, Coire

Conception et ingénierie combinées

«Nous associons expertise en conception et ingénierie en développant non seulement le corps, mais également l'esprit d'un produit.» C'est ainsi que le CEO Curdegn Bandli décrit l'USP (unique selling proposition) de sa PME pleine de ressources. C'est exactement ce que recherche le marché. Et de nombreuses récompenses le prouvent.



Curdegn Bandli, CEO

FLINK®

Flink GmbH, Coire

La PME de Coire est spécialisée dans le développement de produits. L'USP de l'équipe de développement de Flink allie un savoir-faire approfondi en matière de conception et d'ingénierie à des solutions fonctionnelles pour la production au service des clients. La société fabrique et vend également des produits textiles suisses destinés au secteur du plein air sous la marque «ROTAUF». Nombre de collaborateurs: 10. Certifiée SQS selon ISO 9001 et EN ISO 13485.

www.flink.ch, www.rotauf.ch

Selon Curdegn Bandli, les clients prennent souvent conscience de l'entreprise en raison de ces récompenses et s'informent par la suite des détails sur le site Web et dans les médias. «Nous vendons grâce à la qualité.»

Monsieur Bandli, que veulent vos clients exactement?

Ils veulent un prototype qui ne leur cause aucun problème pendant la production. C'est pourquoi nous avons commencé à fournir la solution pour la production du produit à un stade précoce. Nous avons mis le doigt sur des choses qui ne se produisent qu'au quotidien lors de la production. Par exemple, ce que cela change si seulement quelques pièces, ou beaucoup, sont fabriquées (dimensionnement). Cela présente 2 effets positifs, à savoir premièrement: si le client le souhaite, nous pouvons non seulement fournir le design mais également résoudre le problème de production. Deuxièmement: la réflexion sur les processus de production nous a apporté une immense expérience au cours de ces 15 dernières années. Nous évoluons très différemment aujourd'hui par rapport à la première phase de notre activité.

Peu à peu, nous avons souhaité appliquer ce savoir-faire à un produit à nous. Notre propre marque «ROTAUF» nous force à franchir les obstacles par nous-mêmes dans le domaine du marketing et de la vente. Développement, production, marketing/vente – notre domaine de compétence comprend ces 3 étapes. Nous avons 15 ans d'expérience en développement, 10 ans en production et 5 ans en marketing. Qui plus est, nos développeurs se concentrent non seulement sur l'aspect et la fonction du produit, mais également sur le prix de production attendu applicable au marché.



Comment le concept commercial s'est-il développé?

L'idée est née d'un intérêt personnel. Notre partenaire commercial Remo Frei et moi nous connaissons depuis le collège en maturité C. Il a étudié le design à Zurich et moi-même l'ingénierie en mécanique à l'EPF. Nous avons rapidement constaté que nos solutions fonctionnaient de manière optimale lorsque nous échangeons nos idées. En conséquence, nous avons fait notre mémoire de diplôme ensemble – une perceuse pour Bosch. Ce travail a fourni l'impulsion à notre activité actuelle. Notre premier client a commandé un sac à dos, et nous avons reçu un premier prix pour cela. Ensuite, d'autres clients nous ont rejoints progressivement.

Le financement de départ pour la Sàrl n'a pas été un problème. Le sac à dos avait été récompensé par deux prix bien dotés. A cela s'ajoutait le Swiss Design Award. Avec un bon contrat de licence, nous avons pu bien nous financer au cours des 4 à 5 premières années. D'autres projets ont ensuite élargi la base.

Que faites-vous pour les clients par exemple?

Le premier est toujours le client le plus important. ERGON a lancé notre système de sacs à dos sur le marché. Nous avons ensuite reçu des commandes pour d'autres

«ON A BESOIN DE PARTENAIRES FIABLES»

modèles, de sorte qu'il y a eu un noyau de commandes de base au début.

L'adaptateur de voyage compact Skross constitue un deuxième exemple. Il montre ce que l'on peut réaliser lorsque concepteurs et développeurs travaillent en étroite



collaboration. La popularité de ces prises de courant est très importante aujourd'hui, car elles sont disponibles dans tous les aéroports du monde.

Troisième exemple: l'appareil à souder Geberit pour manchons E ou thermo-manchons pour le raccordement de tuyaux. Nous avons réalisé cette commande avec la

«LES CLIENTS VEULENT DES SOLUTIONS»

société Grossenbacher à Saint-Gall. Elle a fabriqué l'électronique, nous avons créé le design et les composants mécaniques. Le concept a d'abord été créé dans cette relation triangulaire et nous avons réfléchi à la façon dont tout cela peut être produit. Ici encore, il s'agit d'applications textiles et plastiques.

Un regard sur le futur proche...

Nous avons deux sociétés: Flink, spécialisée dans le développement, ainsi que Flink production pour la production de projets clients. Nous sommes intéressants pour les clients si nous pouvons fournir tout notre savoir-faire sur la chaîne «Conception, développement, production». La certification nous ouvre également des opportunités dans le secteur médical.

Vous avez créé et fabriqué votre propre produit – des vestes de la marque «ROTAUF»...

Oui, la marque «ROTAUF» a donné lieu à une solide gamme de produits. Les vestes ROTAUF sont au top dans l'utilisation quoti-

dienne. Il y a 8 produits dans de nombreuses variantes (3 modèles, 2 couleurs, 5 tailles, pour femmes et hommes), c'est-à-dire un produit en 60 variantes. Notre souci est de produire ici en Suisse et quand même de pouvoir dégager un bénéfice. C'est un gros défi. Depuis fin 2018, nous sommes prêts: toutes les étapes de la production tournent de manière logique et efficace.

Comment vient-il à l'idée de lancer un produit sur un marché aussi concurrentiel?

ROTAUF a des atouts que la compétition ne peut pas égaler. Premièrement, plus de 90% des étapes de production sont réalisées en Suisse: fil, tissu, coloration, couture. Deuxièmement, ROTAUF est totalement exempt de PFC depuis 2014. Il en va différemment à l'étranger: pour que la production des matériaux soit plus rapide et moins chère, des produits chimiques sont utilisés, lesquels sont éliminés avant la vente. Le porteur est ainsi épargné, mais pas l'environnement.

Les producteurs fiables sont particulièrement importants pour nous. Dans notre segment, il n'y en a que quelques-uns en Suisse. Notre site Web contient une carte

qui indique ce qui est fait par qui et où. Cela crée une transparence unique.

Qui sont les clients ROTAUF?

Juste des gens normaux intéressés par un climat agréable et sain pour leurs vêtements. Il y a 3 catégories: 1) sous-vêtements en laine mérinos. 2) vestes isolantes en laine de mouton des Grisons. 3) vestes à trois couches avec une troisième couche dont la couche intermédiaire imperméable provient de Taïwan ou de Corée.

Le directeur général de ROTAUF, Oliver Gross, ne recherche pas de porteurs VIP sponsorisés pour nos vestes, car nous avons une philosophie marketing minimale. Tout est investi dans la qualité du produit. Les vestes sont connues via Internet et par le bouche à oreille. Nous sommes de plus en plus présents dans les médias. Les clients potentiels viennent à nous parce qu'ils comptent sur notre USP, à savoir

- L'écologie: renonciation à l'utilisation de produits chimiques nocifs pour l'environnement
- Swiss Made: de 90% à 100% selon le vêtement
- Des prix justes: malgré le Swiss Made, le client final paie à peine plus chez ROTAUF que pour les grandes marques avec une production dans les pays à bas salaires.

Vous êtes certifiés SQS...

L'idée de la certification ISO 9001 m'est venue très tôt mais le déclic pour passer à l'acte s'est perdu dans la routine quotidienne. L'acquisition d'un client du secteur médical m'a finalement donné l'impulsion nécessaire pour m'y mettre. La certification en vaut la peine. Alors qu'à l'époque, je devais me souvenir de tous les processus de développement et de production, tout est à présent documenté. Déléguer devient plus facile et je gagne en liberté pour d'autres choses. C'est justement ce qu'il faut à partir d'une certaine taille opérationnelle pour pouvoir fonctionner efficacement. Le système était la solution pour nous. Les clients en profitent.



ROTAUF
wetter berg mensch



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



Pour votre agenda 2019

Dates à retenir!

LMT+
LEBENSMITTELTAG.CH

11 avril 2019
Hôtel Schweizerhof, Lucerne
Le premier congrès suisse de l'alimentation de bio.inspecta et SQS.

Informations et inscription sur
www.lebensmitteltag.ch

**JOURNÉE
SUISSE DE LA
QUALITÉ
2019**
Since 2010

7 mai 2019
Kursaal de Berne

Le forum pour tous les gestionnaires dans les domaines du management de la qualité et du développement de la qualité.

Informations et inscription sur
www.tsq.swiss

Séminaires SQS du 1^{er} semestre 2019



**UN LANCEMENT SOUS LES
MEILLEURS AUSPICES**

Retrouvez toutes les offres sur www.sqs.ch/fr/Formations.

Le séminaire intensif «Gestion stratégique des petites et moyennes entreprises»

La gestion stratégique est l'art d'évaluer correctement ses propres capacités et ses propres forces, d'identifier les opportunités du marché et d'employer avec succès des stratégies appropriées. L'époque où le management stratégique n'était qu'une discipline réservée aux grandes entreprises et aux groupes est enfin révolue. Les petites et moyennes entreprises doivent elles aussi se poser la question de savoir comment elles entendent se positionner à un horizon de cinq ou dix ans et quelle sera leur principale source de revenus. Le «Navigateur de

stratégie SQS pour les PME®» montre à quel point une stratégie efficace peut être élaborée et mise en œuvre de manière éclairée et méthodique.

Groupe cible

Le séminaire s'adresse aux propriétaires/entrepreneurs, aux membres de conseils d'administration/de fondation et aux gérants.

Informations complémentaires

Secrétariat Formation SQS: +41 58 710 35 33
www.sqs.ch/fr/Formations

Cybersécurité: test rapide pour les PME

Les cyberattaques font désormais partie du quotidien. Les PME devraient donc être en mesure de vérifier rapidement si leurs mesures techniques, organisationnelles et sociales sont suffisantes pour se protéger contre les cyberrisques. À l'initiative de la SQS, un groupe d'experts de haut vol a mis au point un test rapide à cet effet. L'objectif de l'initiative est de fournir un outil pratique pour l'au-

toévaluation des cyberrisques. Les PME disposant de connaissances moins pointues dans les domaines de l'informatique et de la sécurité informatique peuvent ainsi vérifier rapidement et facilement si leurs mesures de protection contre les cyberrisques sont adaptées. En cas d'incertitude, un document d'accompagnement bref et simple fournit des informations complémentaires sur chaque thématique. Le test rapide de cybersécurité et d'autres informations sont disponibles sur: www.cybersecurity-check.ch



printed in
switzerland

SQS-GLOBAL Flash

Rédaction: Ursula Schlatter

Conseiller de la rédaction: Prof. Max W. Twerenbold