

GLOBAL Flash

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



Dans cette édition ■ Culture de l'erreur ■ Collaboration entre SQS et IQNet ■ La SQS s'engage dans le domaine de la santé ■ AOT: CARLO® révolutionne ■ werk14: Kaizen est notre ancre ■ FTL: Corridor vers la Chine ■ Metrohm: Un «hidden champion» ■ IRIS: La qualité dans le secteur ferroviaire est sur la bonne voie ■ BNF: Compétence pour personnes hautement qualifiées ■ Actualités SQS

Culture de l'erreur



Chères lectrices, chers lecteurs,

Les technologies modernes détectent les erreurs, les signalent et s'y adaptent en conséquence. Mais elles ne s'arrêtent pas là: elles repèrent également les potentiels risques d'irrégularités, les indiquent et y remédient de manière proactive. Elles fonctionnent sans compromis et sont «cool»: leurs recherches d'anomalies sont claires, leurs messages d'erreur sont stricts et leurs interventions sont logiques.

Et nous, êtres humains, comment gérons-nous les erreurs? Comment trouve-t-on des irrégularités qui sont passées inaperçues? Les messages d'erreur peuvent-ils avoir des effets positifs? Que pense-t-on des employés qui signalent des anomalies au travail ou qui admettent même ouvertement leurs propres fautes? Les collaborateurs peuvent-ils transmettre ces erreurs sans hésitation?

Mettre en place une «culture de l'erreur» saine au sein de l'entreprise demande du courage, de l'équité et de bonnes compétences de direction. Elle doit être appuyée par un système de management qui serve de cadre de contrôle et d'action. Il est tout aussi important de disposer d'un code de conduite exemplaire qui permette de signaler les erreurs (que ce soit les siennes ou celles des autres) sans crainte ni sanction. Il s'agit d'une «culture juste»!

C'est une chance considérable lorsqu'une organisation est informée des erreurs et des risques dont elle n'a connaissance que grâce au rapport d'une personne qui pourrait éventuellement être impliquée. Tout simplement parce que nous voulons apprendre de nos erreurs.

Felix Müller, CEO de la SQS

Collaboration entre SQS et IQNet

Avancer ensemble

IQNet a été créé il y a 30 ans. La SQS en est un membre fondateur. Pedro Castro Alves, Managing Director d'IQNet, nous explique ce qui lie les deux organisations.



En tant que principal réseau de certification mondial, IQNet est responsable d'environ 20% de tous les certificats des systèmes de management établis. Il réalise sa mission sous l'égide de 37 partenaires de certification provenant de toutes les régions du monde.

IQNet entretient des liens étroits avec la Suisse et la SQS depuis sa création. En effet, la SQS en est membre fondateur et a hébergé sa centrale internationale pendant plusieurs années.

La mission d'IQNet est d'être un acteur influent dans la branche de certification des systèmes de management, d'accroître la crédibilité de la certification et de représenter de manière adéquate les intérêts et les besoins de ses partenaires et de ses clients certifiés. La réalisation de ces objectifs nécessite une combinaison solide de compétences et de produits/prestations s'appuyant sur des valeurs éthiques inébranlables et un cadre global et efficace pour assurer la collaboration dans l'ensemble du réseau.

La SQS a régulièrement présenté des modèles à suivre. En effet, la contribution de la SQS a déjà marqué de manière indélébile les fondements d'IQNet.

■ **Communication avec les groupes d'intérêt:** les délégués de la SQS représentent IQNet au sein de plusieurs organisations internationales telles que l'Organisation internationale de normalisation (ISO) ou The International Accreditation Forum (IAF).

■ **Création de plus-value commerciale:** d'une part, la SQS partageait de nombreux produits et prestations de certification tels que GoodPriv@cy® et IQNet 9004. D'autre part, la SQS s'engage à promouvoir les produits d'IQNet sur ses marchés d'influence, en particulier dans les domaines de la responsabilité sociale et du développement durable tels que la norme SA8000 ou le certificat SR10.

■ **Soutien de l'encadrement communautaire:** la SQS soutient l'encadrement communautaire en promouvant IQNet par le biais de tous les canaux disponibles et en collaborant avec d'autres partenaires par des audits, des co-certifications et par une utilisation commune des ressources.

■ **Promotion des principes de bonne gouvernance:** la SQS contribue activement à la structure organisationnelle d'IQNet aussi bien par l'élection de membres de la direction au sein du conseil d'administration que par des contributions volontaires à de nombreux comités et groupes de travail techniques.



La SQS s'engage activement dans le domaine de la santé

Le domaine de la santé est régi par un grand nombre d'acteurs. S'ils se voient confier des tâches très variées, ils poursuivent toutefois un objectif commun: la satisfaction et la sécurité des patientes et des patients. Beaucoup d'institutions étayent leurs promesses de prestations avec des systèmes de qualité et de management certifiés SQS.



Le docteur Rafael E. Sinniger, titulaire d'un MBA de la Haute école de St-Gall (HSG) et membre de la direction de la SQS, souligne la double compréhension de la qualité dans le secteur de la santé:

■ **La qualité tout au long du processus de traitement** De nos jours, la qualité des résultats médicaux («outcome») est davantage prise en compte. La certification SQS assure les bases nécessaires à cet égard grâce à un management efficace des processus.

■ **La qualité dans la direction et l'organisation d'une institution** La qualité ne pouvant être déléguée, les cadres dirigeants s'impliquent de manière contraignante dans cette responsabilité. En conséquence, dans la revue de direction, il convient de dûment tenir compte des thèmes de la direction et de la qualité.

Une équipe d'auditeurs avec des médecins et des professionnels du secteur

Cela fait de nombreuses années que le secteur de la santé fait partie intégrante de

la SQS. Les auditrices et auditeurs qualifiés et expérimentés assurent la compétence spécialisée dans les différentes disciplines. Ils viennent initialement de domaines et structures comme la somatique aiguë, les soins, les cabinets médicaux et dentaires, les laboratoires, la réadaptation, les physiothérapies, les hôpitaux, les cliniques, les maisons de retraite et établissements médico-sociaux, les soins à domicile, les centres de désintoxication, les produits médicaux, les caisses-maladie, les pharmacies et l'industrie pharmaceutique. L'équipe d'auditeurs compte notamment six médecins spécialistes agissant comme responsables d'audit.

Les grandes tendances influencent la discussion sur la qualité

L'évolution démographique, la numérisation et la refonte des systèmes de santé sont trois grandes tendances proéminentes. Elles influencent aussi largement l'orientation future de la discussion sur la qualité dans le domaine de la santé. En

première position se trouvent les thèmes comme

- la hausse des dépenses de santé et des primes d'assurance-maladie,
- l'ambulatoire avant le stationnaire,
- la fermeture ou la fusion d'institutions de santé,
- l'évolution des pathologies,
- les nouvelles procédures de diagnostic et de traitement,
- la qualité des indications (médecine basée sur les preuves),
- la qualité des résultats («outcome»),
- le dossier électronique du patient.

Fidèle à sa mission, la SQS s'oriente vers l'avenir et s'engage dans le domaine de la santé. Les thèmes susmentionnés seront activement abordés avec des projets spéciaux de focalisation, des prestations spécifiques au secteur d'activité et des développements de produits. L'engagement fort de la SQS fait écho à un secteur de la santé moderne, qui assure la satisfaction et la sécurité des patients.

AOT Advanced Osteotomy Tools AG

CARLO® révolutionne la chirurgie osseuse

Dans la médecine actuelle, les os sont encore et toujours travaillés à la scie ou à la perceuse et ce dans le monde entier. Il est très probable que cela change de manière radicale à l'avenir. C'est en tout cas ce que cherche à faire la start-up bâloise AOT avec CARLO®, un bras chirurgical robotisé équipé d'un laser pour assister les chirurgiens. Le dispositif a déjà été utilisé pour la première fois sur l'humain (first-in-man) à la mi-2019.

La littérature médicale documente de nombreuses tentatives de coupe des os au laser par des chercheurs depuis plus de 50 ans. Jusqu'à présent, ces tentatives se sont soldées par des échecs dus à des performances de coupe insuffisantes ainsi qu'à des températures trop élevées lors des essais. «Nous avons réussi une véritable percée avec le robot CARLO® (Cold Ablation Robot-guided Laser Osteotome)», explique Cyrill Bättscher, CEO d'AOT Bâle. «Il y a un grand intérêt clinique pour cette innovation. Sa certification est actuellement en cours.» Nous avons posé quelques questions sur l'état d'avancement du projet au CEO à Bâle.

Monsieur Bättscher, comment est née cette idée visionnaire?

Les quatre fondateurs d'AOT se sont rencontrés lors d'une ostéotomie du tiers mo-

yen de la face. C'est alors que l'idée leur est venue de perfectionner les instruments de coupe traditionnels et de «numériser» ces opérations. Dans ce cadre, il fallait veiller à ne pas répéter les erreurs des débuts de la robotique. La leçon était la suivante: seul un instrument de coupe sans masse et sans contact rendait possible un tel changement. Cet instrument était le laser. Convaincus par des tests de faisabilité couronnés de succès, ils ont alors fondé AOT.

Qu'est-ce que CARLO® a de révolutionnaire par rapport aux techniques opératoires actuelles?

Les robots ont été créés pour exécuter les mêmes mouvements de manière répétitive avec la même qualité. C'est précisément ce qu'un chirurgien ne fait pas.

Le problème: chaque patient est unique. Les mouvements répétitifs ne sont pas nécessaires avec les instruments traditionnels, la coupe peut aussi être réalisée manuellement. Autre problème: un robot n'a pas de sensation de toucher et ne peut pas «anticiper» le fait que le patient (ou le système) puisse bouger de manière soudaine avec un instrument fixe dans le corps. Il existe donc un certain risque puisqu'il n'est pas possible d'arrêter immédiatement l'instrument dans le corps du patient (car il a une masse).

La solution: grâce à notre technique laser, nous pouvons découper les os sans contact et non pas en une seule fois, mais couche par couche. Ceci permet de garantir que nous ne «tombions» pas sur les éléments anatomiques qui se trouvent derrière (tous ceux qui ont déjà percé un mur de briques connaissent sûrement cet effet surprenant). Le laser implique donc le recours à un robot qui «parcourt» la ligne de



Cyrill Bättscher, CEO

coupe à plusieurs reprises. Comme il n'y a alors aucune liaison directe avec le patient, la découpe au laser peut être stoppée à la vitesse de la lumière en cas de mouvement

«CARLO® A DU POTENTIEL»

imprévu: à ce niveau-là, nous sommes aussi efficaces qu'un ostéotome piézoélectrique (soit ce qui se fait de mieux en matière d'instruments de chirurgie maxillaire). En clair, CARLO® est le premier robot médical tactile au monde capable de couper des os sans contact grâce à une technologie de laser froid. Ceci offre d'autres avantages; il est ainsi possible de procéder à des coupes fonctionnelles et porteuses, aucun guide de coupe spécial n'est nécessaire, le processus est entièrement numérisé de la planification de l'opération à son exécution, etc.

Par quelles étapes de développement CARLO® est-il passé jusqu'à aujourd'hui?

Différents essais précliniques et tests sur des animaux ont été réalisés avec succès et la sécurité technique a fait l'objet d'un examen par un laboratoire indépendant. L'appareil est actuellement utilisé dans le cadre d'une étude contrôlée sur l'être humain. Toutes les opérations réalisées jusqu'à maintenant se sont déroulées avec succès. Les résultats sont bons. L'appareil a été utilisé pour la première fois en direct le 3 juillet 2019 pour une correction maxillaire.

D'autres types d'opérations sont-ils prévus?

À l'heure actuelle, nous nous concentrons sur l'ostéotomie du tiers moyen de la face. Mais en principe, le laser peut couper n'importe quel os. Puisque ce dernier peut



AOT AG

AOT Advanced Osteotomy Tools AG a été fondée à Bâle en décembre 2010. Ses quatre fondateurs ont tous apporté des connaissances substantielles dans les domaines de la physique des lasers, de la robotique et de l'ostéotomie, afin de réinventer la chirurgie osseuse. Le résultat se nomme CARLO®. AOT emploie 23 collaborateurs (état à la fin 2019).

AOT est certifiée EN ISO 13485 par la SQS.

www.aot-swiss.ch



Les membres de la direction (de gauche à droite): Daniel Kronberger (CFO), Andreas Meschberger (CQM), Alfredo Bruno (CSO), Cyrill Bättscher (CEO)

réaliser toutes sortes de formes en association avec le robot, nous l'utilisons pour améliorer aussi les techniques opératoires. C'est intéressant et avantageux pour le patient et, si la durée de l'opération et sa complexité diminuent, ça l'est également pour l'hôpital.

Quelle est l'utilité de CARLO® pour le chirurgien?

Les instruments chirurgicaux usuels actuels permettent uniquement de réaliser des découpes rectilignes ainsi que des perçages. Avec CARLO®, nous mettons entre les mains du chirurgien un nouvel instrument qui permet de réaliser des lignes de coupe librement définies, courbes et fonctionnelles. La partie manuelle est conservée; le chirurgien doit commencer par mettre l'os à nu et assurer qu'il soit accessible.

Les études chez l'animal confirment que les os guérissent plus rapidement. Un guide de coupe porteur adapté au patient doit nous permettre de modifier la technique opératoire de sorte qu'il ne soit plus nécessaire de réaliser des opérations ultérieures. Nous travaillons par ailleurs sur de nouvelles techniques opératoires qui permettent de gagner beaucoup de temps.

CARLO® pourrait-il avoir une influence sur les frais liés aux opérations et aux soins?

À court terme, cette toute nouvelle technologie n'aura qu'une influence minimale sur les coûts, car les économies d'échelle n'auront pas (encore) eu d'effet concret. Mais à moyen terme, CARLO® a un potentiel de réduction des coûts. Le déroulement complet de l'opération, de sa planification à sa réalisation, est numérique. Il n'est pas nécessaire d'avoir recours à des instruments spéciaux supplémentaires. La lumière laser étant parfaitement stérile, aucun cycle de stérilisation n'est nécessaire, le risque d'infection est fortement réduit. CARLO® est immédia-

tement prêt à être réutilisé pour le patient suivant, ce qui augmente considérablement sa durée de vie en salle d'opération.

De plus, il est possible de réaliser des coupes spécifiques pour chaque patient, ce qui simplifie les soins. L'intervention se déroule plus rapidement, tout comme la guérison.

À combien se monte l'investissement?

Le volume des investissements s'élève à quelques dizaines de millions pour une durée de développement de 9 ans. Le financement de départ a été effectué via le réseau Angel. Le prix pionnier ZKB et l'investissement de la banque ont permis de passer la phase initiale.

AOT est certifiée SQS...

Oui, EN ISO 13485. Cette norme énonce les exigences relatives au système de gestion de la qualité pour les fabricants de dispositifs médicaux.

Quel est selon vous le potentiel de CARLO®?

Des ostéotomies sont réalisées lors de très nombreuses interventions, que ce soit pour accéder à une structure (par exemple au

«LES OS GUÉRISSENT PLUS RAPIDEMENT»

cerveau ou au cœur), ou pour procéder à une correction (par exemple à la mâchoire ou à la cheville). Notre laser peut être utilisé partout, et ce indépendamment de l'anatomie. Nous sommes actuellement au tout début de son développement. Nous sommes en quelque sorte sur le point de faire rouler pour la première fois le Tricycle Benz 1 de Carl Benz, pendant que les cochers nous font comprendre que ça ne tourne pas rond chez nous... Des coupes sans contact sont cependant indispensables car nous voulons numériser l'intégralité du processus dans le bloc opératoire. Nous sommes par conséquent convaincus que cette technologie de coupe au laser offre des possibilités qui étaient inconcevables jusque-là.

Technologie, marché et capital... Quelles sont les prochaines étapes?

Nous travaillons intensivement sur de nouvelles applications. Au terme de l'étude FIM sur la zone du tiers moyen de la face, nous visons une procédure d'évaluation de la conformité CE et commençons par le traitement du marché. Le prix de vente devrait bientôt être fixé. Une nouvelle étape de financement est prévue début 2020 avant le lancement sur le marché (aussi aux États-Unis).



werk14, Grünen-Sumiswald

Kaizen est notre ancre dans le changement

Le kaizen, philosophie japonaise d'«amélioration continue», s'applique également aux PME, comme l'illustre parfaitement werk14. Cette entreprise implantée dans l'Emmental en suit les principes avec succès, ce qui en fait un modèle du genre.



Thomas Germann, CEO

Introduit au Japon chez Toyota au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, le kaizen inspire aujourd'hui la conduite d'entreprise du monde entier en s'imposant dans de nombreuses branches. Selon Roland Stäheli, responsable de formation à la Swissmem Academy, le kaizen s'est étendu à l'industrie MEM de Suisse: «Plus de 50% de ces entreprises sont dirigées selon cette philosophie, qui se trouve souvent au cœur d'un système de «Lean Management» plus

complet. Ceux qui ne suivent pas ces principes aujourd'hui rencontreront des difficultés à l'avenir.»

Thomas Germann, CEO de werk14, confirme cette analyse: «Sans le kaizen, nous n'en serions pas là aujourd'hui.» Le CEO a adapté cette philosophie à son activité il y a 16 ans, puis l'a déployée pas à pas avec l'ensemble de son personnel. Il poursuit: «Cet enseignement porte ses fruits dans la durée. Nous en ressentons les bénéfices tous les jours: la performance a grimpé en flèche, de nouvelles perspectives d'évolution se sont ouvertes à nous.» Qu'entend par là cet expert du kaizen? L'interview que nous avons réalisée à Grünen-Sumiswald nous a apporté des réponses.

Monsieur Germann, vous considérez que le kaizen fait partie d'un «concept de conduite intégral» pour werk14. Qu'est-ce que cela signifie concrètement?

Si nous parlons de concept intégral, c'est parce que tous les aspects de la fabrication du produit fini sont pris en compte dans nos réflexions. Notre palette de prestations est très large. Elle va de la conception à la logistique en passant par l'optimisation des produits et de l'usinage, la production et le montage. Le client obtient un produit optimal à un prix optimal. Nous pouvons ainsi l'accompagner et le décharger. Nous ne vendons pas de prestations isolées mais, autant que possible, des groupes de construction, des produits finis. Nous faisons du poinçonnage, sans être purement des poinçonneurs. Idem pour le tournage CNC. Non, werk14 est une entreprise générale, qui couvre l'ensemble des besoins de ses clients, en partant d'une idée de produit. L'idéal est que nos clients viennent à nous avant la conception, le choix des matériaux, des tolérances de fabrication, etc. Nous pouvons alors leur apporter notre savoir-faire tout au long de la chaîne de création de valeur. Pour ce fai-



re, nous pensons et agissons dans un esprit de partenariat, ce qui génère une plus-value pour toutes les parties prenantes: werk14, clients, fournisseurs, partenaires, etc. Nous encourageons les partenariats de développement. Au besoin, nous n'hésitons pas à intégrer de nouvelles technologies.

Vous fonctionnez de plus en plus selon des «partenariats de création de valeur»...

Oui, en voici deux exemples.

Le premier: il y a environ 18 mois, nous avons approfondi notre partenariat de création de valeur avec l'un de nos clients. Nous développons ensemble un produit, en partant de la conception même. Cette démarche, bénéfique au produit, permet de réduire les coûts. C'est justement cette démarche que nous souhaitons consolider au sein d'équipes interentreprises (clients, fournisseurs, werk14), pour valider des idées et développer des solutions.

«TOUJOURS VOIR L'ENSEMBLE»

Deuxième exemple: nous avons mis sur pied, pour une autre entreprise, une équipe (clients, conseillers kaizen et werk14) chargée d'analyser en détail certains produits. L'objectif est d'identifier ce qui crée de la valeur ajoutée et ce qui n'en crée pas, afin d'éliminer les sources de coûts inutiles. Les éléments ne générant pas de plus-value sont par exemple la logistique, le transport ou encore la préparation des outils. Ils représentent environ les deux tiers du coût d'un produit. Si nous parvenons à supprimer ou à accélérer ces tâches, les économies réalisées seront substantielles. De plus, ces améliorations nécessitent peu de capital: consommer moins de papier, rationaliser les systèmes informatiques, harmoniser les logiciels, éviter les e-mails intempestifs, privilégier les voies directes, etc.

werk14 mehr wert partner

werk14 AG

L'entreprise a été fondée il y a 25 ans sous le nom de FL Metalltechnik AG, à la Fabrikstrasse 14, à Grünen. En 2019, elle devient werk14 avec la création d'une unité de Corporate Design, pour refléter la forte expansion de son éventail de prestations. Le concept de direction kaizen a été introduit en 2003 par son CEO, Thomas Germann. werk14 emploie 40 collaborateurs. Certifiée SQS selon ISO 9001.

www.werk14.ch



À l'heure actuelle, nous cherchons à mettre en place ce type de partenariat de création de valeur avec nos meilleurs clients, pour aboutir ensemble à des optimisations où tout le monde est gagnant. L'intégralité des

«L'ORDRE EST GAGE DE SÉCURITÉ»

processus est passée en revue pour identifier des pistes de réduction. Nous entrevoyons un immense potentiel dans la mise en place d'équipes interentreprises.

Comment avez-vous découvert le kaizen?

C'est très simple, il y a 16 ans, l'entreprise Griesser a présenté son concept kaizen au cours d'une journée des fournisseurs. Cette philosophie m'a tout de suite séduit.

Quels obstacles avez-vous dû surmonter pour la mettre en place?

Si la décision a été prise en quelques semaines, l'introduction du kaizen a quant à elle mis entre 2 et 3 ans. Nous n'avions aucune expérience en la matière, les obstacles étaient donc plus importants que prévu. Cette philosophie englobe tout: le chef doit

donc montrer l'exemple. L'ordre, la qualité et les processus sont des éléments porteurs. Nous nous interrogeons sans cesse: qu'est-ce qui est pertinent, qu'est-ce qui ne l'est pas? Avec du bon sens et le bon état d'esprit, les décisions à prendre coulent de source. Mais cela doit correspondre à notre culture. Ici, dans la région de l'Emmental où les gens sont fidèles à leurs racines, nous n'utilisons pas les termes japonais du kaizen.

Comment le kaizen a-t-il été accueilli par les collaborateurs?

Au départ, nous leur avons annoncé que le kaizen était un moyen de favoriser notre réussite, mais pas au détriment du personnel. Suite à la phase de lancement, cette promesse s'est concrétisée auprès des collaborateurs, car nous nous sommes aperçus que tout le monde jouait le jeu. Aujourd'hui, le kaizen est pleinement accepté chez werk14. Nous ne pourrions plus imaginer travailler autrement, car cette philosophie permet de faire bouger les choses. C'est souvent un déclic décisif pour les candidats qui nous contactent. Grâce au kaizen, nous parvenons à recruter des collaborateurs de meilleur niveau, plus motivés.

Quel est le rôle joué par la certification SQS et le système de management à cet égard?

Notre entreprise est certifiée depuis de longues années. L'auditeur SQS veille consciencieusement à ce que nous puissions atteindre notre objectif de manière agile et conforme aux normes. Les normes ISO sont en harmonie avec le kaizen. Cette philosophie s'applique à l'entreprise dans son ensemble. Et le système de management nous aide à piloter correctement nos processus. Le concept a un sens.

Quels sont les réactions du marché et de votre environnement?

Notre politique d'entreprise gagne de plus en plus de «followers». En tant que CEO, mon devoir est de convaincre les clients en m'adressant directement à eux. Il est vraiment fascinant de voir que l'on peut s'améliorer en permanence, grâce à des réflexions et à des mesures toutes simples. Le kaizen en est la clé. Cette orientation nous apporte d'immenses avantages. Le kaizen fait l'effet d'un aimant. Il attire des curieux et des clients potentiels qui viennent observer notre manière de faire pour réfléchir aux moyens de la mettre en place dans leur entreprise. Nous sommes égale-

«LE KAIZEN FAIT L'EFFET D'UN AIMANT»

ment contactés par des dirigeants d'autres branches: récemment, nous avons accueilli les cadres d'une clinique psychiatrique. Pour résumer, le kaizen favorise les situations «gagnant-gagnant». Les collaborateurs gagnent plus, les clients bénéficient d'un vaste éventail de prestations (qualité, prix, respect des délais) et les fournisseurs sont impliqués. Les avantages du kaizen sont palpables dans toute la chaîne de création de valeur.



Financial Technologies Lugano S.A. (FTL)

Le couloir vers le marché chinois des fusions et acquisitions

Identifier les valeurs et les opportunités du marché, les saisir, contribuer au développement de transactions porteuses: telle est la mission du cabinet de conseil émérite FT Lugano, spécialisé dans les mises en relations commerciales avec la Chine. Son modèle d'affaires est certifié par la SQS.

Succession d'entreprise, fusion et acquisition, développement de capital-risque, joint-ventures, transfert de compétences: le cabinet de conseil FT Lugano couvre un large éventail de domaines. Ses consultants accompagnent les entreprises en leur donnant une vision claire des opportunités qui s'offrent à elles. Leurs idées et leurs plans sont validés, structurés en projets, puis minutieusement suivis, jusqu'à leur mise en œuvre. Gianluca Olivieri, associé fondateur, résume ainsi la mission de FTL: «Nous disons ce qui est faisable, mais aussi ce qui ne l'est pas, et pourquoi.»

Monsieur Olivieri, FTL met en lien l'offre suisse et européenne avec la demande asiatique, c'est bien ça?

Exactement. Les entrepreneurs asiatiques cherchent avant tout à acquérir du savoir-faire. D'après les réglementations datant de 2016/18 et issues de la réforme législative nationale en Chine, ces investissements sont autorisés, à condition de suivre la voie prescrite par le gouvernement. Quiconque s'en écarte se retrouve «hors-jeu».

Pour permettre l'accès au marché, nous créons des «couloirs» autorisés à l'aide de notre modèle d'affaires FT, ce qui nécessite de connaître parfaitement les réglementations chinoises. Nous avons réussi



Gianluca Olivieri, associé fondateur

à développer ce savoir-faire. L'entrée en Asie ne peut se faire que sur autorisation personnelle ainsi que par la crédibilité et la fiabilité. Avant toute chose, FT a dû ouvrir un bureau de représentation («rep office»), puis il a fallu obtenir l'autorisation d'exercer une activité en Asie. Ensuite, nous avons fondé une filiale indépendante en Chine. FT dispose maintenant d'une autorisation, car elle détient une entreprise chinoise, FT Shanghai, qui est surveillée et contrôlée à 100% par FT Suisse. C'est ainsi que nous sommes parvenus à atteindre une position unique, sans concurrence sur le marché. Tout cela n'aurait pas été possible sans le traité d'amitié entre la Suisse et la Chine.



Financial Technologies Lugano S.A. (FTL)

Ce cabinet suisse de conseil spécialisé accompagne les entreprises dans la réalisation de transactions stratégiques, telles que des fusions et acquisitions, le développement de capital-risque ou encore des alliances avec des partenaires étrangers. FTL fait partie du FT Groupe, qui a été fondé en 2009 et est implanté à Lugano, Genève et Shanghai. L'équipe de Lugano, composée de cinq membres, est chargée des marchés suisse et européen. FTL est certifiée ISO 9001 par la SQS.

www.fintechologies.com



Les analystes financiers et en réglementations constituent les piliers de notre équipe de conseillers. Les banques suisses et européennes, ainsi que des spécialistes (fiduciaires, avocats, gérants de fortune, etc.), font appel à nous car nous intervenons en arrière-plan et sommes en mesure, en partant de zéro, de mener un projet à bien de manière ciblée en passant par une série de phases complexes. Nous veillons à ce que toutes les parties impliquées trouvent leur intérêt, dans l'esprit du projet.

Concrètement, comment se déroule une consultation?

Le plus simple est de prendre l'exemple de deux mandats:

■ **1^{er} cas: résolution d'un problème de succession avec des acheteurs chinois** Spécialisé en radiologie depuis 1972, Eurocolumbus (Milan) se concentre sur l'innovation et la recherche pour concevoir des systèmes performants destinés à des établissements de santé, en utilisant la dose de rayons X la plus faible possible. C'est la première entreprise au monde à avoir lancé en 2005 la production d'un arceau mobile en C, avec capture d'images sur un système d'écran plat dynamique. Cet appareil coûteux fournit des images d'une qualité exemplaire. Sur le marché, Eurocolumbus, un fournisseur de niche réputé, fait face aux deux géants General Electric et Siemens.

Mais malheureusement, la famille propriétaire n'avait pas d'héritier disposé à reprendre les rênes de l'entreprise. Un cabinet d'avocat l'a donc mise en relation avec FT Lugano pour rechercher d'éventuels repreneurs. Les deux concurrents européens ont soumis leurs offres de rachat.

«LES PONTS ENTRE LES CULTURES OUVERT LA VOIE»

FT Lugano a sondé le marché asiatique pour trouver d'autres acquéreurs, avec succès. L'entreprise chinoise WEMED, qui appartient à TCL Healthcare, était prête à surenchérir considérablement (de l'ordre de plusieurs fois l'EBITDA). Nous lui avons donc présenté le potentiel d'Eurocolumbus. Ce processus complexe exige une grande expérience. Le résultat de la transaction a dépassé de loin toutes les espérances de la famille italienne. Le contrat stipulait que cette dernière continuerait de

siéger pendant quatre ans au conseil d'administration, pour assurer une transition fluide.

Toute la difficulté, qui se présente aussi dans d'autres dossiers chinois, consistait à créer un pont entre les cultures, en familiarisant le client italien avec la men-

«DES IDÉES AVEC UNE OPTION CLAIRE SUR LES OPPORTUNITÉS»

talité et la façon de procéder en Chine. Le rôle de notre équipe est en quelque sorte d'assurer les arrières. Mais si les investisseurs chinois sont convaincus de pouvoir trouver la «pièce manquante du puzzle» dans l'opportunité qui se présente à eux, ils sont prêts à en payer le prix.

■ **2^e cas: fusion et acquisition dans le secteur du génie génétique** Avec ses quelque 2000 collaborateurs et son chiffre d'affaires de CHF 800 millions, IBSA est le plus grand fournisseur pharmaceutique de Suisse à appartenir à une famille. L'entreprise est divisée en plusieurs unités de recherches intensives. Pour IBSA, l'importance stratégique d'une branche se mesure au fil du temps. Les domaines non fructueux sont donc cédés pour racheter des branches externes prometteuses. En 2015, IBSA a donc décidé de se défaire de l'entreprise italienne qu'elle contrôlait, Technogenetics. Le mandat de conseil pour cette fusion/acquisition a été confié à FT Lugano.

La Chine ayant une décennie de retard en recherche pharmaceutique, les consultants de Lugano ont décelé en Technogenetics un potentiel stratégique pour un investisseur chinois. Un examen de ce marché a mené à KHB Shanghai, un important développeur de produits pour diagnostics in vitro (DIV). Par cette acquisition, KHB Shanghai aspire à de nouvelles opportunités commerciales sur les marchés européen et nord-américain.

Dans ce cas, la principale difficulté, pour toutes les parties prenantes, était la matière génétique. Nous avons dû travailler d'arrache-pied pour nous hisser au niveau de nos interlocuteurs, qui étaient tous médecins. L'information et la communication se sont donc avérées très complexes. Il a fallu beaucoup de patience. Mais grâce à



un mémorandum d'entente et à une lettre d'intention, nous sommes parvenus à mener à bien les négociations.

Pourquoi une certification SQS?

Les projets de nos clients sont toujours d'une grande complexité et très variés. Pour les mener à bien, nous suivons un modèle de travail clairement structuré. Nous commençons par procéder à une étude de faisabilité de l'idée commerciale, avant de sonder le marché pour identifier des partenaires potentiellement intéressés, d'établir un plan de mise en œuvre, puis de négocier avec les parties contractuelles.

L'ensemble du processus, que nous sui-

«EN ASIE, LA PATIENCE EST D'OR»

vons scrupuleusement, est certifié par la SQS. D'un côté, le client doit valider chaque phase de travail et donner son feu vert; de l'autre, il bénéficie à tout moment d'une transparence totale sur les coûts.

FT Lugano est la première entreprise du groupe FT à être certifiée ISO. L'objectif est de faire certifier les autres sites d'ici fin 2020.

Groupe Metrohm, Herisau

Un «hidden champion» en matière de technologies de laboratoire

Peu connu du grand public, Metrohm est un acteur en matière de technologies de laboratoire de renommée mondiale. C'est cette particularité qui a incité l'Université de St-Gall à classer cette entreprise dans la liste des «hidden champions» suisses.



Patrick Grüninger (à gauche), Miriam Saba et Stefan Walther

«Au final, ce sont les clients qui élisent leurs champions», affirme Patrick Grüninger, CEO du groupe Metrohm, au sujet de ce classement prestigieux. «Mais il est vrai que nous communiquons sciemment sur nos prestations, et ce, depuis notre fondation, il y a plus de 75 ans.» Selon Stefan Walther, CEO de Metrohm Herisau, «notre entreprise est connue pour sa volonté de cerner avec précision l'activité du client et de résoudre

sa problématique à l'aide de nos appareils.» «Ensuite, nous proposons la meilleure des qualités», ajoute Miriam Saba, responsable du secteur Quality Management & Regulatory Affairs.

«GLOBAL Flash» a rencontré le CEO du groupe et deux membres de la direction à Herisau.

Comment se présente le portefeuille de Metrohm?

S. Walther: Metrohm repose sur quatre piliers. Au départ, notre cœur d'activité était l'analyse des ions (titration et électrochimie), qui a ensuite été complétée par la chromatographie ionique (séparation des mélanges ioniques). Puis le quatrième pilier a suivi, la spectroscopie. Notre stratégie: «assurer l'avenir grâce à un portefeuille technologique étendu». Tout ce que nous proposons dans le domaine du laboratoire peut être utilisé dans les processus courants d'entreprise, par exemple en chimie, en pétrochimie et en galvanisation – en ligne et efficacement.

P. Grüninger: Si l'on s'en réfère à sa taille, Metrohm est un acteur modeste. Pourtant, nous sommes le leader mondial en titration. En chromatographie ionique, nous sommes passés du statut de nouvel arrivant au 2^e rang mondial, en seulement 15 ans. Les secteurs de la spectroscopie, de l'électrochimie et de l'analyse des processus sont en plein essor.

«LA DURABILITÉ EST GAGE DE STABILITÉ»

Concrètement, nos appareils sont réputés pour être la référence de la branche, notamment parce qu'ils bénéficient d'une garantie exceptionnelle de 10 ans, qui comprend l'assistance et les pièces de rechange. Beaucoup d'appareils d'analyses

chimiques utilisent le verre. Nous avons donc nos propres souffleurs, qui conçoivent certains de nos composants en verre. Nous concevons même nos propres formules, car cette matière est d'une importance critique pour nos produits.

L'entreprise appartient à une fondation. Quel est l'avantage de cette structure?

S. Walther: Bertold Suhner, le fondateur de l'entreprise, a créé cette fondation dans les années 70, avec ses associés de l'époque. Il voulait à tout prix éviter que le fruit de son travail soit un jour revendu ou dispersé. Les avantages:

- Premièrement, la fondation Metrohm n'intervient pas dans l'activité et veille à ce que les bénéficiaires soient en permanence réinvestis dans l'entreprise.
- Deuxièmement, nous pouvons ainsi réfléchir et agir à bien plus long terme, même en cas de turbulences, ce qui nous est profitable au niveau des activités opérationnelles.
- Troisièmement, la forme juridique de la fondation nous permet d'investir massivement dans l'innovation et le développement.

Comment parvenez-vous à garantir la qualité suisse à l'échelle mondiale?

P. Grüninger: Plus de 90% de nos produits sont fabriqués à Herisau. Nous faisons presque tout nous-mêmes et conservons ainsi l'expertise. Chaque produit est accompagné d'une documentation de qualité. Cela sert énormément notre exigence de qualité.

En tant que leader du marché en termes de prix, nous devons proposer un service parfait et tout mettre en œuvre pour cerner la problématique du client. Nous y parvenons en impliquant fortement les filiales dans notre réflexion d'entreprise. Leurs dirigeants sont des CEO ancrés localement. En général, ils sont scientifiques, chimistes, biologistes, physiciens ou ingénieurs. Leur longévité dans l'entreprise, inhabituelle dans la branche, est impressionnante.

M. Saba: Nous présentons notre approche de la Swiss Quality, axée sur la qualité, la productivité et la satisfaction clients, à tous les collaborateurs de Metrohm, que ce soit dans nos centres de formation répartis dans le monde et dans nos webinaires. Chaque site est certifié ISO 9001, par intime conviction, ce qui nous permet d'harmoniser notre qualité.

S. Walther: Cette quête de la qualité est fermement ancrée dans notre culture du tra-



Groupe Metrohm

Fondée en 1943, cette petite start-up s'est hissée en 75 ans au rang de leader de l'analyse chimique, avec des filiales dans le monde entier. En 2019, ses 2700 collaborateurs, dont 520 au siège de Herisau, ont réalisé un chiffre d'affaires de quelque 470 millions de francs. Metrohm est certifiée ISO 9001 par la SQS.

www.metrohm.com



chimiques, de verre, d'électronique, de logiciels, nous tablons sur une durée de projet de 1 à 3 ans, pour un cycle de vie de 10 à 15 ans. Le développement de plateformes est plus long.

Là aussi, la numérisation nous donne fort à faire. Ce n'est pas pour rien que chez nous, un développeur sur deux est un expert en logiciels. Nous mettons tout en œuvre pour que nos clients puissent directement transférer les données de nos appareils de mesure dans leurs systèmes ERP, sans rencontrer de problèmes d'interface. Et les appareils fonctionnent dans le réseau informatique du client sans problème de compatibilité dû à des mises à jour.

Comment envisagez-vous l'avenir?

P. Grüninger: Notre présence en Suisse est assurée par notre siège moderne à Herisau. Les avantages de ce choix sont évidents, notamment dans la stabilité des relations et la qualité du personnel.

Nous voulons garder le contrôle de la qualité et intervenir au plus près de nos clients, avec un service d'excellence. C'est pourquoi nous allons ouvrir des sites ailleurs à l'étranger.

Et nous continuerons à investir fortement dans l'innovation et le développement. Notre mission reste de mettre sur le marché des appareils de pointe, robustes et de haute qualité.

vail. Partout dans le monde, les collaborateurs portent une «casquette Metrohm». Ils prennent leurs responsabilités. La direction peut compter là-dessus. Notre degré élevé d'intégration verticale y contribue lui aussi.

Vous occupez une position forte sur le marché: comment l'expliquez-vous?

M. Saba: Nous faisons de l'analyse pour des analystes. Nos appareils numériques sont conçus par des experts, pour des experts. En outre, nous organisons des formations pour notre clientèle, à Herisau, mais aus-

Des travaux de développement sont en cours dans toutes les entreprises. Les développeurs partent de deux sources d'information: d'une part, celles qui découlent des projets de nos clients et, de l'autre, celles de notre centre de compétences, qui cherche à identifier les besoins à venir de nos clients.

S. Walther: Nos développeurs travaillent sur la mise en œuvre concrète de chaque produit commercialisable. Pour un appareil composé d'éléments mécaniques,

«LA CONTINUITÉ NAÎT DE NOS RACINES»

si sur site, partout dans le monde. Pas un jour ne se passe sans que les laboratoires de notre siège développent de nouvelles applications. Les clients disposent d'un total de près de 2000 applications. Enfin, nous proposons un service d'assistance 7 jours sur 7, 24 heures sur 24.

P. Grüninger: Cette combinaison porte ses fruits. Et surtout, nous garantissons un service après-vente pour chacun de nos appareils.

Metrohm investit massivement dans l'innovation et le développement...

P. Grüninger: Effectivement. Près de 40% de nos 520 collaborateurs d'Herisau travaillent dans le développement. La recherche prête à l'emploi est menée dans le domaine de la gestion de l'innovation. Ensuite, la direction vérifie le potentiel commercial de chaque idée à l'aide de tests de faisabilité.



Certification IRIS

La qualité dans le secteur ferroviaire est sur la bonne voie

Lors de l'International Rail Quality Board (IRQB) en automne 2018, les opérateurs, les constructeurs et les fournisseurs ferroviaires ont décidé d'améliorer la culture de la qualité dans le développement, la fabrication et la maintenance de véhicules ferroviaires. Pour y parvenir, ils comptent notamment sur l'adoption de la certification IRIS au niveau mondial. Des entreprises suisses montrent l'exemple.



Hans Jahn

«La chaîne de création de valeur dans le secteur ferroviaire est longue et l'étendue de son utilisation le montre quotidiennement», souligne Hans Jahn, spécialiste ferroviaire expérimenté et responsable d'audit à la SQS. «L'amélioration de la qualité exige donc méthode, collaboration, persévérance et prévoyance de la part de tous les acteurs.» Dans cet

article, Hans Jahn, ingénieur, explique en quoi consiste la certification IRIS, puis d'autres personnes s'expriment au sujet de son implantation dans la pratique professionnelle.

M. Jahn, pourquoi de nombreuses entreprises de l'industrie ferroviaire passent-elles actuellement du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001:2015 au SMQF (système de management de la qualité dans le secteur ferroviaire), basé sur la troisième révision IRIS et la norme ISO/TS 22163:2017? Beaucoup d'entreprises suisses sont des partenaires de longue date des constructeurs et des opérateurs ferroviaires. Alors qu'une certification d'après la norme ISO 9001:2015 était auparavant suffisante pour les autorisations des fournisseurs, la mise en œuvre de la norme ISO/TS 22163:2017 est de plus en plus demandée comme base contractuelle. C'est pourquoi le nombre de sociétés souhaitant obtenir cette certification et être enregistrées dans la base de données des fournisseurs de l'Union des Industries Ferroviaires Européennes (UNIFE), disponible sur www.iris-rail.org est en constante croissance.

Est-ce donc indispensable?

Oui, incontestablement. Par exemple, cette exigence est contenue précisément dans les contrats-cadres des intégrateurs de systèmes. Ainsi, la certification de base n'est plus la norme ISO 9001, mais la certification IRIS. Beaucoup d'entreprises se réjouissent de ce changement. En effet, les exigences de la réglementation ferroviaire IRIS sont parfaitement adaptées aux modèles et aux projets très particuliers du secteur ferroviaire. Elles permettent aux entreprises de se développer constamment, de satisfaire aux exigences de la clientèle et d'augmenter la satisfaction de celle-ci.

Du 24 au 28 mai 2020 à Zurich
Séminaire consacré au management de la qualité dans le secteur ferroviaire et chez les fournisseurs

Thème

Troisième révision IRIS et norme ISO/TS 22163:2017

Orateur

Hans Jahn, spécialiste ferroviaire et responsable d'audit à la SQS

Détails et inscription

www.sqs.ch/fr/Formations





Quel est l'avantage principal d'IRIS?

Les entreprises certifiées IRIS sont très attractives pour la clientèle. Pourquoi? Parce qu'au travers de leur SMQF et de l'adoption des normes IRIS, elles montrent qu'elles sont tournées vers l'avenir. Le SMQF garantit des processus efficaces et efficaces. La clientèle, ainsi que la sécurité du produit et de l'exploitation y jouent un rôle fondamental. Les projets et les mandats des clients sont réalisés dans les délais et de manière professionnelle et vérifiable. Les clients reconnaissent ces qualités et les valorisent en négociant des prix équitables et, par exemple, en réduisant les audits de processus et d'autorisation.

Combien de temps durent l'adaptation et la mise en œuvre internes du SMQF?

Le processus d'adaptation à la norme ISO/TS 22163 dure environ six mois, en fonction de la disponibilité des ressources. Les systèmes ERP et de gestion documentaire disponibles dans de nom-

breuses entreprises sont très utiles à cet égard. Dans ce cadre, il est important non seulement d'adapter les documents d'instructions et d'authentification, mais aussi d'impliquer les collaborateurs dans les objectifs de l'entreprise en matière de sécurité technique liée à la qualité et aux produits.

Quel processus recommandez-vous pour la mise en place de la certification IRIS?

Procéder à une analyse des écarts en se fondant sur les dix «exigences KO» d'après les «IRIS Certification rules:2017» et l'«IRIS Addendum 2019» est déjà un bon point de départ. Il est ensuite essentiel d'acquiescer l'«IRIS Audit-Tool» auprès de l'UNIFE (www.UNIFE.org) et de remplir la «Self-Assessment Sheet» avec les exigences IRIS. Toutes les exigences des normes ISO 9001 et ISO/TS 22163 s'y trouvent. L'étape suivante consiste à mettre en œuvre les adaptations apportées aux processus opérationnels avec tous les collaborateurs.

Comment se déroule la certification IRIS?

Les entreprises peuvent s'enregistrer elles-mêmes dans la base de données des fournisseurs de l'industrie ferroviaire sur www.iris-rail.org. Un «audit phase 1» (évaluation des documents et du degré d'aptitude) a lieu, suivi d'un «audit phase 2» (certification initiale), maximum 90 jours plus tard. Le certificat est ensuite valable trois ans et fait partie des documents relatifs aux contrats et aux offres, ou des renseignements fournis par les fournisseurs. La future certification IRIS annuelle permettra de prouver en permanence que les exigences sont mises en place de manière durable et que les processus sont développés dans le but de satisfaire la clientèle.

Expériences pratiques avec IRIS

Pixy AG

Ce qu'en disent Roland Wegner, CEO, et Milan Erben, Quality Manager:

- **Motif:** avec la certification IRIS, nous pouvons prouver que notre système de gestion satisfait aux exigences élevées et aux standards de qualité du marché ferroviaire. Cela rend Pixy très attractive pour les clients nationaux et internationaux. À court terme, nous espérons favoriser les avantages concurrentiels.
- **Avantages attendus:** avec la publication de Pixy sur le portail IRIS, nous avons accès à de nouveaux projets et clients dans la branche ferroviaire. Le fait de remplir les conditions d'admission renforce notre crédibilité lors des négociations des prix et permet d'augmenter notre chiffre d'affaires. En outre, grâce à l'optimisation des processus internes pour atteindre le niveau IRIS, le nombre d'audits de clients diminuera fortement.
- **Processus de certification:** le processus de certification a été mené avec soin par la SQS. À chaque étape, nous avons bénéficié d'échanges avec l'auditeur. La communication transparente des exigences de la norme ISO/TS 22163 par le biais d'une formation SQS interne a été particulièrement importante.
- **Améliorations notables:** nous pouvons d'abord citer les risques maîtrisés, tant du côté du client que de l'approvisionnement. Ensuite, la remise en question des procédures et processus a conduit à une plus grande efficacité. Enfin, la gestion de notre entreprise s'est considérablement améliorée grâce à d'importants indicateurs de performance des processus, visualisés selon le principe des feux tricolores sur le tableau de bord KPI.

Richard AG

Ce qu'en disent Hanspeter Jutzi, CEO et Urs Katzenstein, Quality Manager:

- **Motif:** il s'agit bien évidemment de satisfaire aux exigences posées par notre clientèle et le marché sur le long terme. Nous ouvrons également la voie à de nouveaux projets et à un plus grand chiffre d'affaires.
- **Avantages attendus:** nous voulions uniformiser le système de management intégré (SMI) et créer des structures claires, ce que nous avons réussi à faire. Avec la certification IRIS, la relation de confiance avec les clients s'est renforcée, ce qui va contribuer à réduire au minimum, voire à supprimer les audits des clients.
- **Processus de certification:** le flux d'informations et l'assistance reçus avant la certification ont été très appréciés. La SQS s'est également montrée constructive et a encouragé l'entreprise pendant la certification. Plus tard, le soutien est aussi garanti, que ce soit de manière personnelle ou par le biais de séminaires de la SQS. Grâce à des questions ciblées et à des remises en question critiques au sujet de notre SMI, nous sommes parvenus à mieux contrôler, évaluer et mesurer tous les processus.
- **Améliorations notables:** en résumé, la certification IRIS nous a permis d'obtenir un ensemble de règles qui est compatible avec nos normes usuelles. Notre SMI peut ainsi être simplement «dirigé» par celle-ci. Il est désormais possible de mesurer efficacement et d'évaluer les processus grâce aux KPI. Tous les responsables des processus connaissent parfaitement leurs tâches. Avec l'aide de l'analyse AMDEC, nous pouvons détecter les erreurs à un stade précoce et instaurer des mesures ciblées. Tous les processus sont mis en place selon le cycle PDCA, ce qui garantit une grande sécurité des processus et un déroulement systématique.

BNF Université de Berne

Tailleurs de compétences sur mesure pour personnes hautement qualifiées

Que faire lorsque des universitaires hautement qualifiés découvrent, après des années passées dans la recherche, que les places sur le marché de l'emploi dans le monde universitaire sont déjà occupées? Une reconversion s'avère alors inévitable. BNF peut apporter son soutien dans de tels cas et dans des cas similaires. L'institution est la première à avoir obtenu le nouveau certificat «IN-Qualis» de la SQS au cours de l'été 2019.

Le programme national de qualification BNF soutient les personnes hautement qualifiées qui sont à la recherche d'un emploi. Le programme a été mis sur pied en 1996. Conçu à l'origine comme une mesure classique d'accès à l'emploi, il est aujourd'hui encore largement utilisé par les offices régionaux de placement (ORP) et financé par le Secrétariat d'État à l'économie (SECO). BNF est un programme financé par des fonds tiers, qui est rattaché à l'Université de Berne.

Qui se tourne vers BNF pour obtenir des conseils et un soutien? Quels services cette institution fournit-elle? Quel est le taux de réussite? La codirectrice de BNF, Barbara Huse, nous en apprend plus sur la question.

/ BNF Universität Bern

BNF Université de Berne

BNF soutient les demandeurs d'emploi hautement qualifiés, issus des domaines les plus variés, dans leur repositionnement professionnel, en leur fournissant des conseils et en leur permettant de participer à des projets concrets. L'objectif poursuivi est qu'ils trouvent un poste qui leur convient. BNF emploie 24 collaborateurs à Berne, Zurich, Bâle et Lausanne.

www.bnf.unibe.ch

Madame Huse, quel est le profil des personnes qui prennent contact avec BNF?

Il s'agit principalement d'universitaires hautement qualifiés qui recherchent un emploi. Beaucoup sont inscrits dans un ORP et ont déjà été confrontés aux limites de leur marché de l'emploi. Quelque 97% des deman-

«IN-QUALIS A UNE STRUCTURE MODULAIRE ET FLEXIBLE»

deurs sont diplômés d'une haute école et 42% ont même un doctorat. La plupart ont également de l'expérience professionnelle, mais n'ont souvent pas la «bonne spécialisation». Une reconversion s'avère donc nécessaire afin qu'ils puissent accéder au marché de l'emploi en dehors de leur niche universitaire. Les services de BNF se révèlent ici précieux.

La plupart des participants au programme en 2018 étaient issus des sciences du vivant (252), des sciences humaines et sociales (127), de la psychologie (88) et des géosciences (70). Tous avaient une raison bien spécifique de participer au programme.

Trois exemples tirés de la pratique

■ **D., psychologue**, a étudié la psychologie et s'est spécialisée dans la neuropsychologie. Durant ses études, elle a principalement travaillé dans le secteur commercial. Afin d'acquérir plus d'expérience dans le domaine de la psychologie, elle a postulé à un emploi de psychologue assistante dès la fin de ses études. Mais elle s'est trouvée désavantagée face à d'autres candidates qui avaient déjà accumulé de l'expérience au cours de leurs études. BNF lui a donné l'occasion de



Direction de BNF: Fritz Moser et Barbara Huse

participer à un projet dans le domaine qui l'intéresse, à savoir le diagnostic et la thérapie neuropsychologiques. Elle déclare: «J'y ai beaucoup appris et considérablement enrichi mes connaissances en très peu de temps.» Cette expérience lui a permis de décrocher un poste précisément dans ce domaine.

■ **S. a étudié la biochimie** à l'Université de Berne et obtenu son diplôme en biologie cellulaire avec la mention «magna cum laude» à l'Université de Bâle. S. a constaté, dès l'obtention de son Master, que le marché de l'emploi n'était pas particulièrement avenant auprès des jeunes diplômés. Il a certes eu l'occasion d'apporter ses connaissances dans différents projets de recherche de l'industrie pharmaceutique, mais il s'agissait toujours de contrats à durée déterminée. Ainsi, il s'est irrémédiablement retrouvé à la recherche d'un emploi à la fin de chaque projet. Par l'intermédiaire de l'ORP et grâce à l'appui de BNF, il a pu intégrer un projet de recherche scientifique.

■ Les **Dual Career Couples (DCC)** ont particulièrement difficile sur le marché de l'emploi scientifique en Suisse. Étant donné qu'il est important pour les facultés concernées d'obtenir les meilleurs et de les garder, BNF



a mis sur pied un programme spécialement conçu pour leur partenaire. Et ce, avec succès. Ce programme a été acquis séparément par l'Université de Berne et il est désormais également proposé par d'autres universités.

Qu'est-ce que BNF propose à ceux qui viennent chercher conseil?

Un premier entretien permet de poser les bases pour établir leur biographie professionnelle, leurs compétences et leur niveau de connaissances. Le nom BNF, qui signifie en allemand «Conseiller» («Berater»), «Développer le réseau» («Netzwerken») et «Encourager» («Fördern»), décrit notre offre aux personnes à la recherche d'un emploi.

■ B pour «Conseiller» est consacré à la capacité de trouver soi-même un emploi (Qui suis-je? Comment dois-je postuler? Où se situent les obstacles? Mon plan A et mon plan B?). Nous voulons rendre les participants autonomes dans leurs recherches en leur donnant les instruments dont ils auront besoin.

■ N pour «Développer le réseau», qui fait souvent défaut. Le réseau est développé afin de pouvoir également accéder au marché de l'emploi dit «caché». BNF facilite cela en ouvrant un accès à des employeurs potentiels, au moyen d'une activité non rémunérée sur un projet d'une durée moyenne de cinq mois.

L'offre de participation à un projet de ce type constitue notre principal service. Nous investissons deux mois de notre temps pour trouver le projet qui conviendra à chaque demandeur d'emploi en particulier. Notre base de données contient plus de mille postes sur des projets. BNF veille de très près à ce que ces postes ne remplacent pas des postes vacants dans les entreprises concernées.

■ F pour «Encourager» les qualifications clés: BNF cherche non seulement à mettre en avant les compétences techniques, mais également les compétences personnelles et sociales. Cela se traduit, d'une part, par le travail fourni dans le cadre du projet, mais également

par des cours de formation continue axés en particulier sur les compétences en matière de recherche d'emploi et de candidature.

Quel est le taux de réussite à court et long terme?

La demande de conseil a considérablement augmenté depuis la fondation de BNF. Au cours des cinq dernières années, une moyenne de 850 demandeurs d'emploi par année ont été intégrés dans un projet de BNF. L'objectif poursuivi est, dans tous les cas, de trouver un emploi. Selon une enquête réalisée en 2018, 73% des participants y sont parvenus. Et 88% ont indiqué qu'ils avaient amélioré leur positionnement sur le marché de l'emploi.

BNF est la première organisation à bénéficier, depuis l'été 2019, du nouveau certificat «IN-Qualis». Qu'est-ce que cela vous apporte?

Ce certificat vient remplacer le label «AOMAS» sous lequel l'institution était auparavant certifiée. «IN-Qualis» a pour gros avantage d'être plus étendu, en couvrant notamment le domaine de la formation continue. Mais ce qui le distingue véritablement, c'est sa structure modulaire, qui permet une plus grande flexibilité dans son utilisation. Par ailleurs, le module

«LE CAS PAR CAS JOUE UN RÔLE DÉCISIF»

central de gestion du dossier apporte une valeur ajoutée considérable par rapport à d'autres modèles QM, car le suivi individuel est un facteur déterminant dans le conseil et l'encouragement de personnes désirant intégrer le monde du travail. De nombreux cantons exigent cette certification, de même que le SECO. Et de notre propre initiative, nous souhaitons absolument obtenir «IN-Qualis», car cette certification

nous permet d'offrir à chaque personne à la recherche d'un emploi les outils dont elle a besoin pour réussir. Au final, c'est ce qui fait la qualité de notre mission.



L'association Insertion Suisse met à disposition, à travers «IN-Qualis:2018», un système de gestion de la qualité conçu spécialement pour garantir et développer la qualité dans le processus d'intégration sur le marché du travail. «IN-Qualis» offre des modules qui assistent les organisations dédiées à l'intégration sur le marché du travail dans la mise en place et l'exploitation de leur système de gestion de la qualité. «IN-Qualis» les aide à démontrer la qualité technique et l'efficacité économique de leurs activités auprès des mandants publics, des participants et des organismes de placement. Le label est reconnu au niveau national par le Service d'accréditation Suisse (SAS). Il est possible de le combiner avec ISO 9001 et eduQua.





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 2020

Dates à retenir!

7. LEBENSMITTELTAG
LMT+
LEBENSMITTELTAG.CH

Jeudi 2 avril 2020
Hôtel Schweizerhof, Lucerne

La plus importante conférence suisse spécialisée en matière de denrées alimentaires organisée par bio.inspecta et SQS.

Informations et inscriptions sur:
www.lebensmitteltag.ch

**JOURNÉE
SUISSE DE LA
QUALITÉ
2020** 
Since 2010

Mercredi 13 mai 2020
Kursaal de Berne

Le Forum dédié aux responsables de la gestion et du développement de la qualité.

Informations et inscriptions sur:
www.tsq.swiss/fr

Séminaires SQS du 1^{er} semestre 2020



Vous trouverez toutes les offres sur www.sqs.ch/fr/Formations

Votre investissement dans les systèmes de management de protection des données

Actuellement la formation se déroule en allemand

ISO/IEC 27001:2013 Systèmes de management de la sécurité de l'information (SMSI)
Ce séminaire est proposé par la SQS en partenariat avec la Haute école des sciences appliquées de Zurich (ZHAW).



Le séminaire s'adresse aux personnes souhaitant s'informer sur les exigences d'un système de management de la sécurité de l'information (SMSI), qui visent une certification selon la norme ISO/IEC 27001:2013 ou qui sont à la recherche d'un guide pour la création d'un SMSI.

NOUVEAU!

Les participants:

- reçoivent des connaissances en matière d'élaboration et de maintien d'un SMSI selon la norme reconnue au niveau international ISO/IEC 27001:2013;
- apprennent également à connaître la structure de base et l'annexe A de la norme;
- peuvent appliquer le savoir transmis directement à leurs activités de conduite en entreprise à l'aide d'exemples et de supports.

Autres informations

Secrétariat à la formation SQS
+41 58 710 35 33
www.sqs.ch/fr/Formations



printed in
switzerland

SQS-GLOBAL Flash

Rédaction: Ursula Schlatter

Conseiller de la rédaction: Prof. Max W. Twerenbold