

PUBLIC MANAGEMENT PROGRAMME

RAPPORT DE STAGE

Préparation de la société *Group 4 Falck* (Luxembourg) au Prix Luxembourgeois pour la Qualité par la réalisation d'une autoévaluation préalable selon le modèle MLQ.

Examen qualitatif et quantitatif du management qualité développé au sein de la société *Group 4 Falck* (Luxembourg) ainsi que du système qualité y relatif en tant qu'outil de gestion d'une société de sécurité privée.

Frédéric FANUËL

Service Public Fédéral Intérieur
Direction générale « Politique de Sécurité et de Prévention »

Consultation publique autorisée

MAI 2004

Avant-propos – p1

I. Données personnelles – p2.

a. Nom du stagiaire et coordonnées.

II. Objectifs du stage – p3.

a. Objectif du stage effectué.

b. Mission du stagiaire dans le cadre de la réalisation de l'objectif.

c. Méthodologie choisie.

III. Description de l'organisation accueillante – p4.

a. Coordonnées de l'organisation.

b. Personne de contact.

c. Justification du choix de cette organisation pour le stage.

d. Mission de l'organisation.

e. Développement historique des activités et fonctions de l'organisation/département où s'effectue le stage.

f. Structure de l'organisation et du département (organigramme et situation du département).

IV. Description des tâches effectuées et compétences développées par le stagiaire – p7.

a. La description des tâches.

b. Les réalisations concrètes du stagiaire et leur impact sur le service.

c. Le contexte.

d. Les enjeux internes, externes et relatifs pour Group 4 Falck.

e. Réflexions personnelles - Conclusions en termes de compétences développées.

V. Réflexions personnelles - Leçons pour l'administration fédérale – p15.

VI. Evaluation personnelle du stage – p21.

Avant-propos

Au moment où les prestations horaires des entreprises de sécurité privée sont de plus en plus nombreuses, la qualité de leurs services de sécurité n'est pas souvent garantie. Les raisons de cette faible qualité sont à aller chercher auprès de certains facteurs économiques, techniques, culturels et sociaux.

La question de la qualité à se poser est double. D'une part l'on s'interroge sur les outils à mettre en oeuvre favorisant l'émergence et le développement de la qualité dans ce secteur. D'autre part, le rôle qu'un Etat régulateur pourrait jouer alimente également les débats sur l'amélioration continue de la qualité dans ce secteur.

En état de cause, le client de telles entreprises, qu'il soit un particulier, une société privée ou la collectivité, est en droit d'exiger et d'obtenir des services de sécurité privée de la plus haute qualité. La sécurité étant totale (ou ne l'étant pas, dans ce cas, on ne parle plus de sécurité), la réflexion de la qualité ne relève pas uniquement d'une considération purement d'ordre économique ; la qualité dans ce domaine est bien plus qu'une simple question de consommation. En effet, il y a lieu de considérer les services de sécurité privée comme des biens de premières nécessité pour lesquels le client se remet entièrement, biens, corps et âme, entre les mains d'un fournisseur de sécurité, qui plus est, exerce quelquefois une part des responsabilités de l'Etat là où il est défaillant ou pas en phase avec la demande, le besoin ou le souhait en sécurité exprimé. En outre, l'action du fournisseur doit consister en une amélioration d'un niveau de sécurité mesuré et pas l'inverse, il ne peut pas donner naissance à une situation d'insécurité. Ce n'est pas toujours les cas.

L'on constate donc que l'obtention de la sécurité est une affaire de qualité et de management de la qualité qui concerne tout le monde. Il en va de la sécurité ou de l'insécurité du citoyen en général.

La question de la qualité dans le secteur de la sécurité privée est préoccupante tout comme elle l'a été par exemple dans le secteur agro-alimentaire. Suite à « l'affaire de la dioxine » et à la maladie de la vache folle entre autres, tout le monde était d'accord pour dire qu'un contrôle alimentaire strict serait nécessaire mais la qualité de ce contrôle est seulement aujourd'hui à l'étude et le sera probablement encore longtemps. Dans ce cas-ci également, la qualité globale n'a pas été une préoccupation immédiate mais l'est devenue au fur et à mesure de la prise de conscience du sérieux de la question. Pour faire face à de tels problèmes, l'Etat fédéral a mis en place des organes régulateurs tels que *l'Agence fédérale à la surveillance et au contrôle alimentaire*, dans le cas de l' « affaire de la dioxine » ou, dans un autre domaine, la *Commission de la vie privée* pour protéger ce qui subsiste d'une certaine liberté du citoyen.

Dans cet esprit de régulation par l'Etat de quelques secteurs d'activités, il est logique de se poser la question de savoir quel rôle devrait jouer l'Etat dans le secteur de la sécurité privée du citoyen et ce, dans un souci de performance et de qualité tant au niveau de la collectivité, des multiples clients privés qu'au niveau des entreprises de sécurité privées elles-mêmes.

Ce rapport de stage pose simplement, de manière générale, les questions de l'obtention de la qualité dans le secteur de la sécurité privé, de l'amélioration, de l'excellence, de la performance et du constat et du contrôle de la mesure.

VII. Données personnelles.

a. Nom du stagiaire et coordonnées.

Frédéric F A N U È L

S.P.F. Intérieur Direction générale <i>Politique de Sécurité et de Prévention</i> Services Horizontaux Rue de Louvain, 1 1000 Bruxelles

b. Fonction du stagiaire au sein de l'Administration fédérale.

Conseiller adjoint à la Direction générale « Politique de Sécurité et de Prévention » du S.P.F. Intérieur.

La nature de la fonction exercée consiste à fournir un appui et une assistance directe en management au profit de tous les acteurs de la Direction générale afin que leur implication dans le fonctionnement de l'organisation soit optimale et qu'ils disposent de la compréhension, des outils et des aptitudes nécessaires pour la réalisation des objectifs opérationnels de la Direction générale.

Par ailleurs, en tant que responsable de service, ma fonction consiste également à fournir et à assurer un appui optimal aux différentes Directions dans les domaines de la logistique, le budget et la comptabilité, l'ICT et la traduction.

VIII. Objectifs du stage.

a. Objectif du stage effectué.

Examen qualitatif et quantitatif du management qualité développé au sein de la société *Group 4 Falck* ainsi que du système qualité y relatif en tant qu'outil de gestion d'une société de sécurité privée visant à mesurer la qualité de ses prestations, la performance de son exploitation et la satisfaction de ses clients.

b. Mission du stagiaire dans le cadre de la réalisation de l'objectif.

Préparation de la société *Group 4 Falck* (Luxembourg) au Prix Luxembourgeois pour la Qualité par la réalisation d'une autoévaluation préalable selon le modèle EFQM ou MLQ (Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité).

Identification de certaines faiblesses actuelles propres au secteur de la sécurité privée.

c. Méthodologie choisie.

Principe de base: l'observation participative en quatre temps.

Temps 1 : observation qualitative- inductive par le biais de l'analyse succincte de l'organisation de la société.

Temps 2°: observations qualitative et quantitative déductives par le biais de l'analyse du système qualité général et particulier de la société en tant qu'outils de gestion visant améliorer la qualité de prestation de service et de production de la société de sécurité privée selon le modèle EFQM et MLQ.

Temps 3 : réalisation d'entretiens individuels et collectifs de collaborateurs-clés de la société avec comme grille d'analyse le modèle MLQ.

L'identification des acteurs et facteurs-clés généraux de la performance, de l'amélioration et de la qualité au sein de la société.

Temps 4 : analyse des forces et faiblesses de la société (analyse SWOT) et élaboration d'un plan d'améliorations. L'analyse et le plan d'améliorations ne sont pas diffusés. Ils ont fait l'objet d'une discussion avec l'Administrateur-délégué dans le cadre de la participation de la société au Prix Luxembourgeois de la Qualité ainsi que dans le cadre général de la recherche de la qualité et de l'excellence.

IX. Description de l'organisation accueillante.

a. Coordonnées de l'organisation.

Group 4 Falck
14, rue du Père Raphaël
L-1015 Luxembourg/Gasperich.

b. Personne de contact.

Monsieur Thierry HIRTZ,
Responsable Qualité pour la filiale luxembourgeoise de Group 4 Falck.

c. Justification du choix de cette organisation pour le stage.

Dans un premier temps, le choix s'est d'abord porté sur le secteur de la sécurité pour y étudier les moyens mis en oeuvre pour développer la qualité des prestations internes et externes de service de sécurité privée proposés aux citoyens, aux entreprises et à la collectivité.

Dans un deuxième temps, le choix s'est ensuite porté sur l'étranger afin de réaliser mon stage en toute indépendance, autonomie et transparence étant donné le lien étroit existant entre ma Direction générale et les sociétés de sécurité privée et de gardiennage qui exercent leurs activités en Belgique. En effet, la Direction générale «Politique de Sécurité et de Prévention» est responsable pour l'application de la loi sur la sécurité privée et le gardiennage.

Finalement, dans un troisième temps, le choix s'est porté sur une grande organisation qui pratique déjà le management de la qualité. De cette manière, je pouvais rencontrer l'objet de mon étude et de mon observation.

d. Mission de l'organisation¹.

«La mission de Group 4 Falck est d'apporter assistance aux personnes, entreprises et autorités afin de rencontrer leurs demandes de sécurité et de protection, ceci de manière continue et quotidienne.»

Group 4 Falck vise à être la référence en matière de service de sécurité et de protection (safety) pour le marché, le personnel, les actionnaires, les fournisseurs, les autorités publiques et la collectivité. »

¹ Consulter www.group4falck.be

e. Développement historique des activités et fonctions de l'organisation/département où s'effectue le stage.

La filiale luxembourgeoise de Group 4 Securitas a été fondée en 1971 sous la raison sociale «Securitas – Société de Surveillance et de Sécurité– S.A. » par la société suédoise SECURITAS AB². Lors de la scission du groupe Securitas en 1981, Group 4 Securitas prend le contrôle de la société luxembourgeoise. Néanmoins, elle gardait la dénomination « Securitas S.A. » pour conserver sa notoriété.

Au début des années 80, Securitas procède au rachat de « Security Technology », qui deviendra « Securitas Technologies S. à r.l. ». L'activité de cette dernière est l'installation de systèmes d'alarme et leur gestion, tandis que Securitas S.A. assure des services tels que le gardiennage et le transport de valeurs.

En mai 2000, Group 4 Securitas et la société danoise Falck se sont accordées sur les termes d'une proposition de fusion afin de donner naissance à Group 4 Falck et de devenir le leader global dans le secteur.

Le 25 Septembre 2003, les deux filiales luxembourgeoises adoptent le nom de la maison mère et se nomment dorénavant :

GROUP 4 FALCK – société de Surveillance et de Sécurité S.A. et
GROUP 4 FALCK Technologies Luxembourg S.à r.l.

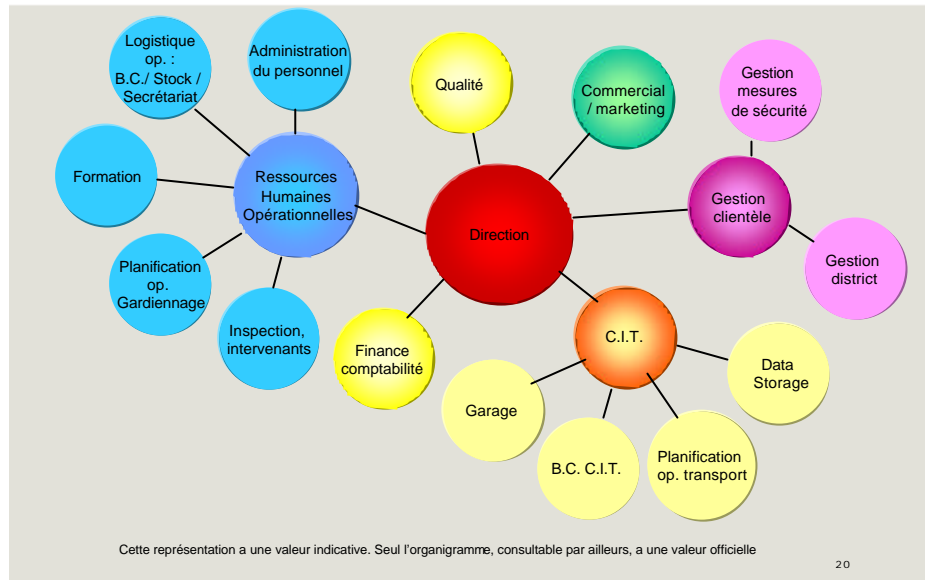
De nos jours, les deux entreprises luxembourgeoises représentent environ 900 personnes. Le groupe figure parmi les 30 premiers employeurs du Grand-Duché de Luxembourg.

² Consulter www.group4falck.lu

f. Structure de l'organisation et du département (organigramme et situation du département).

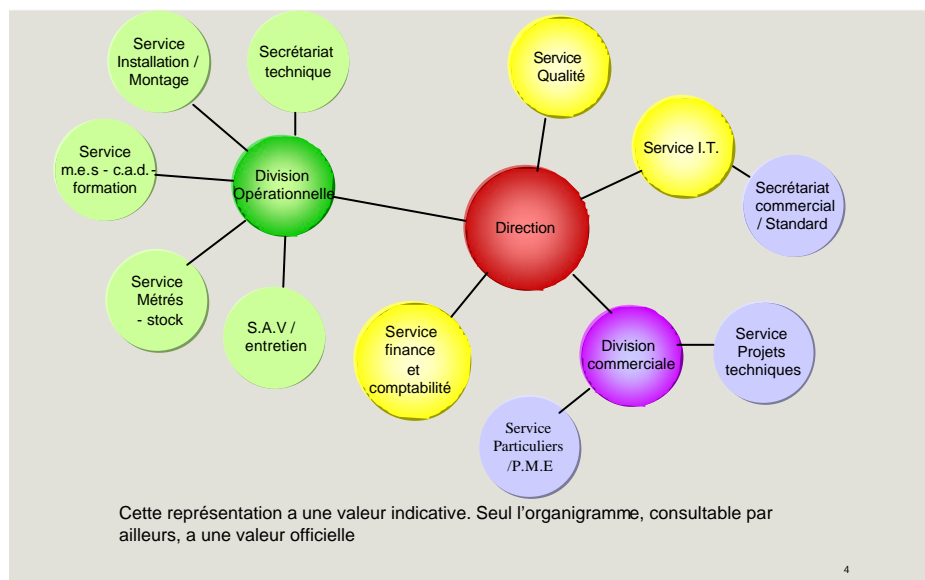
Group 4 Falck S.A :

Qui fait Quoi chez S.A ?



Group 4 Falck Technologies S. à r.l.

Qui fait Fait Quoi chez Technologies ?



X. Description des tâches effectuées et compétences développées par le stagiaire.

a. La description des tâches.

Dans le cadre de la participation de Group 4 Falck Luxembourg au **Prix Luxembourgeois pour la qualité**, les tâches ont consisté à préparer la société à l'évaluation des assesseurs extérieurs mandatés par le «Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité» (M.L.Q.)³. L'évaluation M.L.Q. est réalisée en deux temps : dans un premier temps, la société est évaluée sur base d'un dossier d'autoévaluation ; dans un deuxième temps, la société qui participe au Prix, reçoit la visite d'assesseurs qui effectuent une « évaluation sur site ».

Le Prix Luxembourgeois pour la qualité est un challenge d'envergure nationale qui évalue le management global des entreprises et **organismes d'utilité publique**.

Les objectifs de ce prix consistent à :

- (1) Encourager les entreprises luxembourgeoises à s'engager dans un **processus d'amélioration continue et d'innovation**
- (2) Placer la recherche de la **performance globale** au rang des priorités nationales.
- (3) Fournir un **modèle d'évaluation** de l'organisation et des performances de l'entreprise qui corresponde au **marché luxembourgeois**.
- (4) Motiver les entreprises à intégrer **les meilleures pratiques de management** en leur fournissant un modèle d'évaluation adapté.
- (5) Assister les petites structures à intégrer le concept de Management de la qualité.
- (6) **Pérenniser** la situation des entreprises sur le marché luxembourgeois et renforcer leur **compétitivité** sur le marché international.

b. Les réalisations concrètes du stagiaire et leur impact sur le service.

Dans le cadre de la préparation de Group 4 Falck Luxembourg au Prix Luxembourgeois pour la qualité :

- i. L'élaboration d'une méthodologie de travail pour la réalisation d'un audit sur site.
- ii. la recherche d'un outil d'autoévaluation et d'évaluation de la société,
 1. réflexions sur ce qu'est un « référentiel qualité », le standard de référence.
 2. analyse succincte de la démarche « ISO 9000 » au sein de Group 4 Falck Luxembourg.

³ Le Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité est une ASBL qui se veut un mouvement de promotion du management de la qualité. Créé en en mars 2001, il est fait pour les entreprises par les entreprises. (www.mlq.lu)

3. analyse du référentiel EFQM et la méthode RADAR (avantages et inconvénients),
 4. analyse du référentiel CAF et la méthode PDCA,
 5. analyse du référentiel MLQ et la méthode des « Pratiques », des « Résultats » et de la « Majoration ».
- iii. La réalisation d'un audit qualité selon le référentiel M.L.Q. (Mouvement Luxembourgeois pour la qualité).
1. opérationnalisation du modèle pour une application plus pointue et concrète,
 2. réalisation de 14 interviews auprès d'acteurs-clés de la société,
 3. identification des forces et faiblesses de la société en matière de développement de la qualité,
 4. résultats de l'autoévaluation selon le référentiel M.L.Q.,
 5. propositions d'un plan d'améliorations.
- c. Le contexte.
- i. Développements de démarches « qualité » avec pour objectif permanent l'obtention de l'excellence.

La recherche de la qualité dans le secteur de la sécurité privée n'est pas nécessairement un objectif universel. Loin de là. Il y a lieu de bien comprendre le fonctionnement du secteur des services de sécurité privée pour cerner tous les enjeux relatifs à l'obtention d'un peu plus de qualité de ces services.

Les activités de ce secteur ont connu une augmentation exponentielle ces dix dernières années et continuent leur progression, la gamme de services proposés s'est élargie, le nombre d'heures prestées pour ces services a fortement augmenté et il a été fait appel à toujours plus de personnel. L'augmentation des activités de ce secteur correspond à une demande de service tant de la part des particuliers que de la part de PME et des grandes entreprises. De nombreuses sociétés proposant des services de sécurité privée, tels que, entre autres, la surveillance, le gardiennage, l'installation de systèmes d'alarme, de systèmes de détection d'incendie, d'intrusion, la protection de biens et de personnes, le transport de fonds, se sont créés, parfois dans un certain « désordre » éthique, déontologique, juridique.

Quatre raisons principales ont fait que le développement de ce secteur ne s'est pas toujours fait de la manière la plus éthique, déontologique et légale.

1. Forte demande économique.
2. Grande concurrence du marché :
 - a. Entre les grandes sociétés, multinationales,
 - b. Entre les petites sociétés,
 - c. Entre les grandes et petites sociétés.
3. Légales :
 - a. Cadre législatif pas suffisamment harmonisé au niveau européen,
 - b. Cadre législatif national et européen pas suffisamment en phase avec les nouvelles activités.
4. Spécificité du marché de la sécurité :
 - a. Certains conflits d'intérêt :
 - i. Entre les partisans d'une gestion privée de la sécurité et les partisans d'une gestion publique de la sécurité,
 - ii. Entre les demandeurs de toujours plus de sécurité et les demandeurs d'une mesure objective du besoin en sécurité,
 - b. Marché économique international où ce sont les lois du marché économique international qui prévalent sur les lois d'un marché économique local,
 - c. Des activités à double face technologique : les activités revêtent tantôt un haut niveau technologique, tantôt un niveau technologique faible.
 - d. Du personnel peu qualifié pour les activités non techniques mais pour lequel un très haut degré de confiance est exigible dans les relations entre l'employeur et les collaborateurs ainsi qu'entre les clients et les collaborateurs.

D'un point de vue de la politique et de la stratégie commerciales, certaines sociétés ont voulu **se démarquer de certaines pratiques de prestations de services internes et externes** et ce, dans le but de satisfaire davantage le client dans le respect des règles déontologiques, éthiques et légales. **C'est le cas de la filiale luxembourgeoise de Group 4 Falck** qui, en définissant un « système qualité ISO 9000 », a **entamée une démarche continuée** de recherche et d'obtention de la qualité.

d. Les enjeux internes, externes et relatifs pour Group 4 Falck.

i. Interne :

1. Acquisition d'une culture de la qualité d'entreprise,
2. Développement d'outils relatifs à la recherche de la qualité,
3. Utilisation de ces outils par l'ensemble des collaborateurs,
4. Compléter la démarche ISO 9001,

ii. externes :

1. Développement de la satisfaction du client,
2. Développement de la satisfaction des actionnaires **et** respect du critère de la rentabilité,
3. Développement de la satisfaction du groupe.
4. Développement de la satisfaction de l'environnement.

iii. relatifs :

1. prise en compte de certaines difficultés rencontrées dans le domaine des activités suivantes :
 - a. GRH,
 - b. Leadership
 - c. Management en général et management de la qualité,
 - d. Gestion des connaissances,
 - e. La qualité de la sécurité,
 - f. Rôle de substitution à l'Etat, la régulation de la sécurité,
 - g. Respect de la vie privée.
2. Les innovations en matière d'amélioration que la société Group 4 Falck peut prendre dans le cadre de sa participation au prix MLQ.

Le Prix MLQ prévoit également d'attribuer une note à la société la plus innovante en matière de qualité. Les quatre points ci-dessous peuvent constituer des pistes d'innovations.

- a. Mise en place d'un intranet pour l'amélioration de la gestion des connaissances, de la transmission du savoir, des informations opérationnelles,
- b. Le développement et la gestion d'une eCommunity en tant que canal de diffusion et espace d'échange d'information en matière de qualité, de contrôle de la qualité, d'environnement de contrôle, de contrôle de gestion, de gestion des tableaux de bord, de diffusion d'indicateurs.
- c. L'échange de bonnes pratiques.
- d. La création d'un référentiel spécifique conformément au paragraphe de ce rapport relatif au référentiel **ou** la modélisation spécifique d'un

référentiel existant ou l'utilisation d'un référentiel spécifique rendu plus largement applicable.

e. Réflexions personnelles - Conclusions en termes de compétences développées.

i. Exercice du management de la qualité.

Le management de la qualité a été exercé en tant **qu'outil conceptuel de développement qualitatif** de la société d'une part et en tant **qu'outil conceptuel de contrôle de gestion** d'autre part. Le management de la qualité apparaît ici à la fois en tant que but et moyen. L'un est dans l'autre.

1. Outil conceptuel de développement de la qualité de la société.

a. L'application d'un référentiel dans le cadre d'une autoévaluation préparatoire au Prix Luxembourgeois de la qualité, a conscientisé l'ensemble du personnel de la société à l'importance du souci de la qualité au quotidien à tous les niveaux : l'orientation client et la connaissance du marché de la sécurité privée, au niveau de la réglementation, du respect de l'environnement, des stratégies de la société, du leadership, des processus, des ressources, du personnel, de l'information et des résultats. L'assentiment général, de tous les collaborateurs et des membres de la direction, est absolument nécessaire pour atteindre la qualité.

b. « *Le processus miroir* ».

c. Le personnel est suffisamment convaincu de la nécessité de rechercher la qualité et adhère suffisamment que pour implémenter à tous les niveaux les nouvelles procédures qualité qui alimentent régulièrement le système qualité élaboré et mis en place. Au départ, ce système est un construit qui est en permanence complété, amélioré, modifié, adapté, ... De cette manière, on doit se rapprocher tous les jours de l'objectif qualité.

d. Les outils utilisés par la société sont les normes ISO, et les référentiels qualité.

2. Outil conceptuel de contrôle de gestion.

Les normes ISO et le référentiel qualité utilisés veillent à mettre en place des procédures de pilotage, de synchronisation, d'évaluation, d'amélioration, de mesure de l'efficacité, de l'efficience et de mesure de l'amélioration.

Ces mêmes normes et ce même référentiel ne précisent pas quel **outil pratique mettre en place** pour récolter et exploiter les éléments suffisant à l'exercice d'une mesure d'efficience ou d'efficacité ni le **type de mesure à prendre**. Le choix est libre mais doit s'opérer sur l'outil le plus adéquat à la mesure attendue. Par ailleurs, le référentiel qualité ou la norme ne se prononce pas sur la logique des choix de l'outil, de la mesure et de la relation entre l'outil et la mesure.

L'intervention d'un responsable qualité est indispensable et son action ne s'improvise pas, elle est le fruit d'une réflexion rigoureuse sur d'une part, ce que doit être le système qualité dans l'environnement économique qu'est celui dans lequel la société Group 4 Falck (LU) évolue et d'autre part, sur tous les moyens à développer et à mettre en oeuvre pour implémenter le système qualité en question. La réussite de sa mission dépend entre autres de ses connaissances et de sa capacité à évaluer l'ensemble des points critiques repris au point V.a. vi du présent rapport. **La fonction de responsable qualité est un métier à part entière** et qui exige la rigueur managériale ainsi que professionnelle la plus absolue.

Par ailleurs, tout aussi indispensable, **la réalisation d'audits** constitue la **mise à l'épreuve** par le fonctionnement du système qualité que forment, entre autres, les normes, les outils choisis et les mesures effectuées. Cette mise à l'épreuve déterminera la pertinence du système qualité par rapport aux objectifs stratégiques et opérationnels commerciaux de la société. **Le résultat de la mise à l'épreuve** du système doit être examiné régulièrement par le responsable qualité, la direction et le conseil d'administration.

Il s'agit donc d'un outil conceptuel de contrôle de gestion à **vocation interactive et dynamique** qui doit être surveillé par un environnement de contrôle humain.

- ii. Le benchmarking naturel avec l'Administration fédérale belge et le Ministère de l'Intérieur belge en particulier.
- iii. Techniques d'audit et d'analyse qualité.
 1. Audit.
 2. Analyse.
 3. Le mesure le l'efficacité et de l'efficience de prestation et de production.
 4. La performance des mesures d'amélioration, de prévention et correctives.
 5. Le C.N.Q. (Coût de la non qualité) – Réflexions personnelles.

De manière générale, il n' y a pas de constats suffisamment nuancés de l'état de la qualité sans approche globale du coût de la qualité et de la non qualité des procédures, des activités, du management, de la gestion des ressources humaines, du respect de l'environnement, ...

En ce qui concerne une entreprise de sécurité privée, la mesure de la qualité consiste, entre autres, à mesurer les effets d'une action ou d'une non action sur l'ensemble des activités de l'entreprise. Pour ce faire, il est nécessaire de trouver les indicateurs les plus significatifs par rapport aux objectifs de l'entreprise, par rapport à sa stratégie commerciale globale et par rapports aux exigences intrinsèques à la qualité.

D'un point de vue purement opérationnel, le coût de la non-qualité serait = au coût de la non atteinte d'un objectif opérationnel (versus stratégique) = coût d'intervention (de réparation) + coût d'action d'amélioration absolue + coût de vérification des effets potentiels de l'amélioration + coût d'adaptation du système qualité pour éviter la récurrence.

D'un point de vue stratégique, par rapport à ma politique commerciale, mes objectifs stratégiques et mon critère de rentabilité, le calcul du coût de la non-qualité revient à se poser les quatre questions suivantes :

- puis-je me permettre de faire ou de ne pas faire une action?
- suis-je obligé de faire ou de ne pas faire une action?

D'un point de vue comptable, il ne faut pas perdre de vue que les coûts de non-qualité ont des implications dans l'ensemble de la comptabilité, donc y compris dans la comptabilité du service commercial voisin. Le coût de la non-qualité est donc à calculer pour l'ensemble de l'entreprise ou dans des secteurs suffisamment étanches d'un point de vue comptable.

Le diagramme ci-après permet d'évaluer le niveau de qualité et de non-qualité d'une entreprise. Il est édité par le Gouvernement Luxembourgeois.

http://www.gouvernement.lu/salle_presse/actualite/2003/03/10_grethen/guide.pdf

XI. Réflexions personnelles - Leçons pour l'administration fédérale.

a. remarques relatives à l'utilisation d'un référentiel.

i. Qu'est ce un référentiel ?

Un référentiel est un **outil méthodologique de travail d'évaluation et/ou d'autoévaluation** qui modélise les **souhaits du marché** en matière de qualité idéale de production ou de prestation de services adressés aux entreprises ainsi que le **management** que celles-ci doivent élaborer et mettre en oeuvre pour y répondre.

ii. Le but d'un référentiel.

Le but d'un référentiel consiste donc à donner un moyen aux entreprises pour atteindre **un niveau déterminé de qualité de production et de prestation** de service qui correspond aux attentes d'un marché donné à un moment donné.

iii. Le référentiel évolutif.

Un référentiel est donc une réponse à un moment donné à un problème déterminé. **Un référentiel est destiné à évoluer** en fonction du type de marché, du niveau d'exigence fixé par le marché en question et en fonction de la mission et des activités de l'entreprise visée.

iv. Conditions pour un bon référentiel.

Un « bon » référentiel devrait avant toute chose être **suffisamment standard** pour recouvrir un **intérêt** suffisamment universel.

Une deuxième condition d'intérêt est sa **durée de vie**. En effet, une entreprise exprimera d'autant plus d'intérêt d'investissement pour un référentiel donné que celui-ci répondra le plus souvent et le plus longtemps à ses attentes. Pour ce faire, le référentiel doit être suffisamment dynamique que pour pouvoir s'adapter aux changements relatifs aux exigences du marché ainsi qu'aux exigences relatives à l'obtention d'une certaine qualité.

Une troisième condition d'intérêt consiste à proposer des **adaptations aux référentiels** en fonction des différents secteurs d'activités des entreprises et de leurs marchés respectifs ; il s'agit ici d'être suffisamment pertinent par rapport aux spécificités des entreprises relatives à leurs activités et à leurs modes de gestion.

Une quatrième condition réside dans **l'interopérabilité** du référentiel, c'est-à-dire sa capacité à être suffisamment compatible avec d'autres référentiels ou d'autres systèmes ou démarches. **L'intérêt** de cette quatrième condition réside dans la possibilité

offerte par le référentiel de **s'adapter rapidement à toutes les structures ou démarches qualités existantes** dans l'entreprise ou de les remplacer au moindre coût. Par exemple, une société qui applique un nouveau référentiel, différent des autres précédemment utilisés, pour l'une de ses nouvelles filiales n'ayant pas encore de démarche qualité, peut aisément comparer les résultats évalués par ce nouveau référentiel dans cette filiale avec ceux d'une autre filiale évalués par un autre référentiel de même qualité. C'est **l'interopérabilité des paramètres de mesure et des indicateurs** de ce référentiel qui garantit cette compatibilité. Le nouveau référentiel utilisé pour la nouvelle filiale devrait pourvoir, si on l'applique à une ancienne filiale, mesurer les mêmes résultats sans trop d'aménagement dans le paramétrage du référentiel. L'interopérabilité des paramètres réside également dans la capacité permanente du référentiel à **mesurer toute divergence à son prescrit**.

La question de l'utilisation d'un référentiel est donc une question d'intérêt pour la méthode proposée qui respecte les spécificités des marchés et des entreprises. Un tel référentiel est souvent appelé « référentiel de qualité » et n'est pas une quelconque norme standard définie par l'International Standard Organization

v. Ce qu'un référentiel n'est pas.

1. L'outil justificatif pour, par exemple, adopter ou suivre telle ou telle politique, stratégie, tactique, ligne de conduite, orientation, ...
2. L'outil qui propose un système particulier d'organisation standard,
3. Une norme d'organisation standard des séries ISO qui règle le fonctionnement interne de l'entreprise,
4. Le garde-fou absolu évitant tout débordement, tout risque d'erreur ; le référentiel propose de le contrôler, de le mesurer, ...
5. Une méthode infaillible qui conduirait au succès, qui assurerait une augmentation du chiffre d'affaire, qui apporterait des nouveaux clients à la société,

vi. Facteurs critiques de succès.

Avant tout usage d'un référentiel, il y a lieu de se poser la question de **l'examen des facteurs critiques de succès** de ce référentiel par rapport au secteur d'activités ou à l'entreprise publique ou privée où il sera appliqué.

La liste non exhaustive ci-dessous reprend quelques uns de ces facteurs :

1. Utilisation abusive ou non ? Quel est le but de l'application du référentiel ?
2. But ou moyen ?
3. Investissements nécessaires (budget, temps, personnel et matériel),
4. Ressources et moyens ?
5. Intégration ou non dans la politique ou dans un objectif stratégique ou opérationnel ? Lesquels ?
6. Capacité de l'entreprise à intégrer le référentiel dans son organisation, capacité de l'entreprise à s'adapter,
7. Capacité de l'entreprise à s'auto évaluer,
8. Capacité de l'entreprise à intégrer les résultats de l'évaluation et/ou de l'autoévaluation suggérée par le référentiel
9. Niveau de la culture de l'innovation et de l'amélioration de l'entreprise,
10. Capacité de l'entreprise à mesurer sa performance de prestation de service ou de production,
11. Capacité de l'entreprise à mesurer et à identifier cette faiblesse,
12. Capacité de l'entreprise à identifier les mesures préventives et correctives à prendre,
13. Capacité de l'entreprise à mesurer la performance de ces mesures,
14. Capacité de l'entreprise à prendre en compte la mesure de la performance de son amélioration.
15. Niveau de prise de conscience de l'entreprise de l'importance de la mesure de l'ensemble des résultats et de l'efficacité et de l'importance de la connaissance de cette mesure.
16. Par rapport au référentiel :
 - a. spécificité et pertinence,
 - b. standardisation,
 - c. son interopérabilité avec d'autres démarches qualités existantes,
 - d. évolutivité et durée de vie,
 - e. capacité de visibilité du marché,

- b. Lien direct avec le secteur de la sécurité privée.
 - i. Le coût de la non qualité.

- ii. Risques de prestation de service ou de production de « non qualité » dans le secteur de la sécurité privée.

Quelques points critiques où l'on peut améliorer la qualité dans la gestion de la sécurité privée

<i>Orientation client et marché</i>
<u>La qualité des prestations</u> : la concurrence risque de provoquer une diminution de la qualité des services et prestations, la non connaissance du client, de ses besoins.
<u>Polyvalence et adaptation</u> : panel client de plus en plus large et varié ce qui nécessite une adaptation et un degré de polyvalence de plus en plus important de la part du personnel des sociétés de sécurité privée.
<u>Caractère spécifique et général des missions</u> : deux tendances distinctes sont rencontrées dans le développement des missions commerciales pour la clientèle, le caractère de plus en plus global et général des missions ainsi que le caractère très spécifique de certaines d'entre-elles.
<u>Degré d'intervention de plus en plus grand</u> : une certaine clientèle souhaite un degré d'intervention de plus en plus grand des sociétés de sécurité privée dans la gestion de la sécurité d'entreprise.
<u>Panel d'activités et de services des prestataires tend à s'élargir</u> : le marché de la sécurité privée s'agrandissant et la concurrence se précisant, le panel d'activités de l'ensemble des prestataires de services de sécurité privée s'élargit. La gamme de services proposés s'agrandit.
<i>Société et environnement</i>
<u>Risque intrinsèque de non qualité</u> : par défaut, le secteur de la sécurité privée présente un risque de non qualité et d'insécurité élevé relatif à ses prestations. La sécurité est globale ou ne l'est pas. La sécurité totale est obtenue par la recherche de la qualité.
<u>Textes légaux</u> : la question de la nécessité de la coordination et l'harmonisation des textes législatifs nationaux et européens.
<u>Image du métier</u> : le métier de la sécurité privée et son secteur est peu valorisé, ils ne jouissent pas d'une bonne image de marque dans le public.
<u>Management de la qualité</u> : la qualité dans le secteur de la sécurité privée (et publique) peut être obtenue au niveau européen par la réalisation <u>d'audits croisés</u> et <u>d'échanges d'informations et de bonnes pratiques</u> (benchmarking) ainsi que par le développement du <u>concept de la « non qualité »</u> dans ce secteur spécifique.

<u>Stratégie et politique</u>
<i><u>Le rôle des Etats</u></i> : la question du rôle régulateur des Etats et l'approche intégrée et intégrale du problème de la sécurité (privée et publique) et la insécurité (privée et publique).
<u>Processus</u>
<i><u>La gestion de la sous-traitance des prestations de sécurité privée</u></i> : il y a un risque de perte d'une certaine responsabilité relative à l'exigence de la qualité générale et spécifique au secteur provoqué par un recours à la sous-traitance non surveillée et à l'externalisation.
<i><u>Partenariat – Fournisseur - Sous-traitance et qualité</u></i> : il est indispensable de connaître et d'évaluer les systèmes qualité des partenaires et des fournisseurs d'une société de sécurité privée. Le client est en droit de connaître les sous-traitants participant à la prestation de service de sécurité privée demandée.
<i><u>Evaluation de la prestation de service</u></i> : les clients d'une société de sécurité privée doivent pouvoir bénéficier d'une évaluation de la mission commandée et ce, au minimum par la prestataire de service lui-même ; par ailleurs, le prestataire de services doit pouvoir mesurer la réalisation de ses prestations et doit pouvoir mesurer les actions d'amélioration en cours et en fin de réalisation.
<u>Personnel et formation</u>
<i><u>le recrutement et la gestion de son personnel (que faire pour le conserver ?)</u></i> : la gestion d'un paradoxe du secteur : en période de croissance économique, la demande de services de sécurité augmente mais le secteur rencontre certaines difficultés à embaucher du personnel. Il s'agit d'une situation typique des sociétés utilisant de la main d'oeuvre peu qualifiée. Turn-over du personnel élevé.
<i><u>Quelles formations à donner ?</u></i> initiale et continuée. Actualisation des connaissances et des compétences, nouveaux métiers en lien avec les nouvelles technologies, la promotion et la diversification des métiers, la formation en matière de qualité.
<i><u>La gestion du stress et d'autres émotions</u></i> : travail de plus en plus exigeant, technique, de jour comme de nuit.
<i><u>Evaluation du personnel</u></i> : évaluer et mesurer, entre autres : fiabilité du personnel, moralité, connaissances, compétences, polyvalence.
Le facteur humain, à savoir, le collaborateur, ses capacités de travail et d'adaptation, ses compétences, ses connaissances ainsi que son attitude générale au travail constituent l'une des sources principales de satisfaction ou d'insatisfaction du client.

iii. Propositions.

1. Le recours à un référentiel universel spécifique.
 2. Le recours à l'arsenal législatif.
 - a. Légiférer.
 - b. La mise en place d'une commission fédérale de surveillance et de régulation.
- c. Le développement de la qualité dans les ministères et les administrations publiques. Approche d'une gestion intégrée et intégrale de la qualité.

L'obtention de la qualité dans une entreprise publique ou privée passe par une **intégration globale de tous les types de contrôles de gestion** déjà appliqués ou à appliquer à l'ensemble des services de l'entreprise. Ainsi, par exemple, le contrôle interne et la gestion des risques devraient être liés aux développements de démarches « qualité » prescrite par un référentiel de qualité, adéquat au secteur d'activité en question.

En effet, l'entreprise publique, en évaluant ses risques et facteurs de risques, doit entre autres, déterminer des activités et procédures de contrôle, les élaborer et les mettre en oeuvre. En règle générale, un **référentiel de qualité** prévoit également l'évaluation des risques, la mise en place de procédures de contrôle, d'information et de communication.

L'avantage de travailler avec un référentiel de qualité dans le cadre de la mise en oeuvre d'un contrôle interne et de la gestion des risques, est qu'il permet d'organiser celles-ci selon un mode de management qui répond aux souhaits de toutes les parties en garantissant un certain degré de qualité de prestation et de production de mise en oeuvre et de gestion. Par ailleurs, l'utilisation d'un référentiel de qualité implique que l'entreprise publique **se remette constamment en question** pour gérer sagement ses risques. En outre, le référentiel qualité suggèrera à l'entreprise publique de contrôler en permanence l'ensemble de ses risques, par ailleurs évolutifs. **Le recours à un référentiel est donc un gage de pérennité et de dynamisme de l'entreprise publique.**

Un référentiel de qualité donnera donc à **l'environnement de contrôle** de l'entreprise publique tous les **moyens nécessaires** pour atteindre le niveau de qualité spécifique, exigé par le citoyens, l'autorité et les agents de l'Etat, au niveau des **prestations de management** relatives au contrôle interne et à la gestion des risques.

L'obtention de la qualité dans une entreprise publique (ou privée) passe par :

- a. la définition d'une stratégie globale et particulière,
- b. une intégration globale de tous les types de contrôles de gestion déjà appliqués ou à appliquer à l'ensemble des services de l'entreprise,
- c. une simplification – intégration – réduction des modes de contrôles,
- d. un degré de transparence élevé de l'exercice du contrôle de gestion,
- e. une communication efficace des résultats.

L'approche de la gestion intégrée et intégrale de la qualité nécessite également l'étude des systèmes de qualité totale tel que le T.O.M. (Total quality management)

XII. Evaluation personnelle du stage.

Les objectifs du stage ainsi que la mission ont pu être correctement et suffisamment rencontrés et réalisés dans le cadre d'une immersion totale dans le management de la qualité.

En outre, la réalisation du stage a rendu possible l'étude des questions relatives à :

- a. la qualité des prestations de services de sécurité privée,
- b. les systèmes qualités,
- c. les certifications,
- d. le benchmarking,
- e. la mesure de l'intérêt d'une société à participer à un Prix.

Par ailleurs, le stage a constitué une opportunité unique de connaissance du secteur privé et plus particulièrement du secteur de la sécurité privée au Grand-Duché de Luxembourg aux conditions de réalisation du Public Management Programme (Solvay).

Je remercie tout particulièrement Monsieur J.C. JUCHEM, administrateur-délégué de Group 4 Falck, Madame Florence CASPAR, Directrice des Ressources Humaines Opérationnelles ainsi que Monsieur Thierry HIRTZ, Responsable Qualité au sein du Group 4 Falck pour le formidable accueil qu'ils m'ont réservé et ce, à tous points de vue.

Je recommande cette société privée en tant que lieu potentiel de stage !

ANNEXE

Le Guide de l'évaluateur du Prix Luxembourgeois de la Qualité – Le référentiel M.L.Q.

(<http://www.mlq.lu>)