



AIDER LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES À SE
DÉVELOPPER ET À CRÉER DE MEILLEURS EMPLOIS



Bureau
international
du Travail
Genève





Le programme SCORE (*Sustaining Competitive and Responsible Enterprises*) se donne pour but d'aider les petites et moyennes entreprises (PME) à devenir plus propres, plus productives et plus compétitives, et à proposer de meilleurs emplois. La formation SCORE favorise cette transformation en promouvant l'utilisation des meilleures pratiques internationales dans les PME des secteurs de la fabrication et des services, et en facilitant l'entrée de ces entreprises dans les chaînes d'approvisionnement mondiales.

Le programme SCORE propose des formations pratiques et des activités de conseil en entreprise qui améliorent la productivité et les conditions de travail. Les cinq principaux modules qui le composent traitent de la coopération sur le lieu de travail, de la gestion de la qualité, de la production propre, de la gestion des ressources humaines, ainsi que de la sécurité et de la santé. La formation vise à développer des relations de coopération sur le lieu de travail, dans un objectif de partage des avantages entre les travailleurs et les propriétaires d'entreprises, en instaurant une culture d'amélioration continue.

Conçue en 2009, la formation SCORE tire parti des nombreuses années d'expérience acquise par l'OIT dans le cadre d'initiatives de développement d'entreprises et d'amélioration d'usines en Asie et en Afrique. La participation de plus de trente partenaires nationaux au programme SCORE – organismes de formation, ministères, organismes sectoriels, organisations de travailleurs et d'employeurs du monde entier – a permis d'adapter la formation aux besoins nationaux et sectoriels.

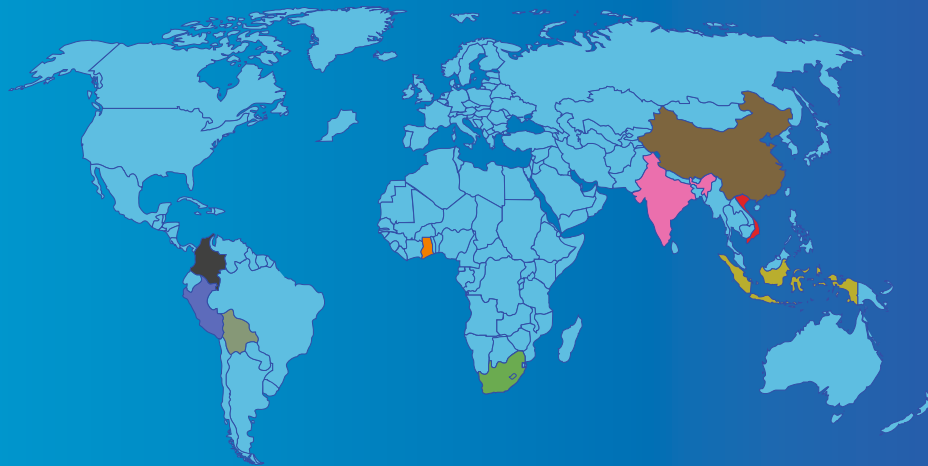
Plus de 400 entreprises ont reçu une formation pendant la première phase
Plus de 76 000 employés
ont bénéficié des améliorations apportées à leur entreprise

PAYS ET SECTEURS SCORE

Le programme SCORE est financé par le Secrétariat d'Etat suisse à l'économie et l'Agence norvégienne de coopération pour le développement. Dans le cadre de sa première phase, 400 entreprises de neuf pays et neuf secteurs ont bénéficié de la formation SCORE.

Pendant la deuxième phase (2014 – 2016), 750 entreprises supplémentaires seront formées. Parallèlement, le programme poursuit ses efforts afin qu'à plus long terme les partenaires nationaux puissent promouvoir et dispenser eux-mêmes la formation SCORE.

Bolivie – Industrie de la fabrication
Chine – Textile, pièces de machines et pièces automobiles
Colombie – Vêtements et fleurs
Ghana – Industrie de la fabrication
Inde – Pièces automobiles et pièces de machines
Indonésie – Vêtements, pièces automobiles et autres
Pérou – Industrie agroalimentaire
Afrique du Sud – Gîtes d'écotourisme
Viet Nam – Mobilier et vêtements



LE PROCESSUS DE FORMATION SCORE

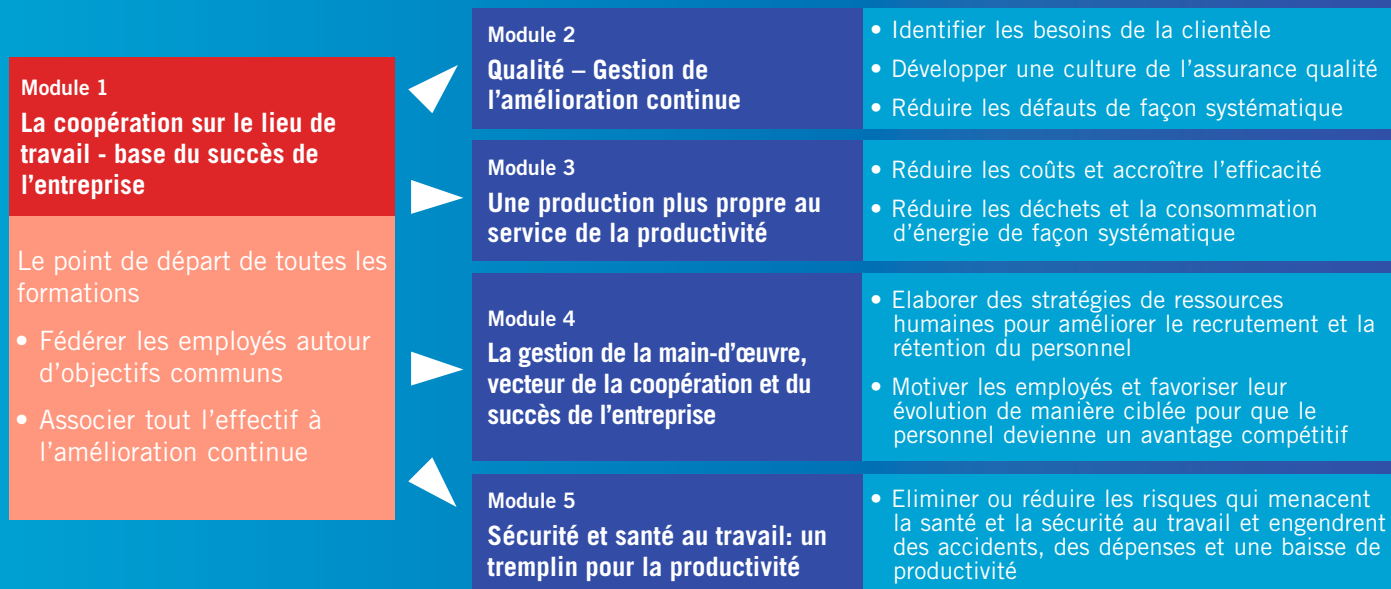


Chaque module de formation commence par un atelier de deux jours animé par un expert. Quatre à cinq entreprises participent à l'atelier, et chacune est représentée par deux dirigeants et deux travailleurs. Après l'atelier, des experts se rendent dans les entreprises pour apporter conseils et soutien lors de la mise en pratique de la formation.



LES MODULES DE FORMATION SCORE

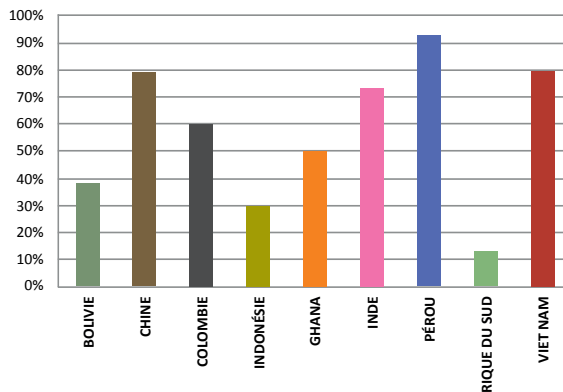
Toutes les entreprises commencent la formation SCORE par le Module 1: *La coopération sur le lieu de travail - base du succès de l'entreprise*. D'autres modules sont ensuite sélectionnés en fonction des priorités identifiées pendant l'évaluation préliminaire.



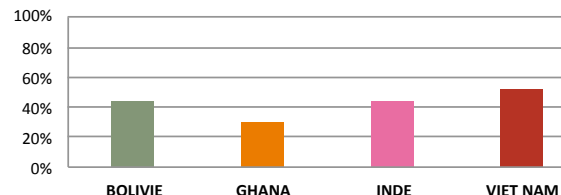
PRINCIPAUX EFFETS DE SCORE AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

SCORE a créé une base de données de suivi et d'évaluation qui permet de suivre les effets du programme sur une série d'indicateurs de performance. Les graphiques présentés ici sont basés sur ces données.

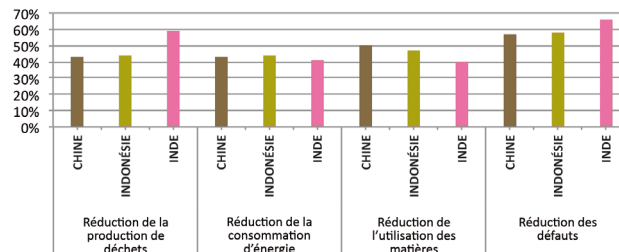
Pourcentage d'entreprises SCORE déclarant avoir réalisé des économies



Pourcentage d'entreprises SCORE faisant état d'une baisse du taux de rotation du personnel



Pourcentage d'entreprises SCORE faisant état d'une réduction de la production de déchets, de l'utilisation de matières et de la consommation d'énergie



SCORE: TOUT LE MONDE Y GAGNE!

PROPRIETAIRES DE PME ET GROUPEMENTS D'ENTREPRISES

- > Un accès facilité aux marchés nationaux et mondiaux, du fait d'une capacité accrue à respecter les exigences des acheteurs et la législation du travail
- > Des employés en meilleure santé et plus motivés, de meilleures relations sur le lieu de travail
- > Une réduction des déchets et des défauts qui entraîne une réduction des coûts et une productivité accrue
- > La possibilité d'établir des réseaux et de partager de nouvelles pratiques
- > Des organisations nationales et sectorielles mieux armées pour conduire la modernisation des PME

TRAVAILLEURS DES PME

- > La possibilité d'améliorer la sécurité et de résoudre les problèmes, pour rendre le lieu de travail plus sain et plus accueillant
- > La possibilité de se faire entendre dans l'entreprise, de contribuer à sa croissance et d'en bénéficier

ACHETEURS NATIONAUX ET INTERNATIONAUX

- > Des fournisseurs plus compétitifs et plus respectueux des obligations
- > Moins de risques pour la réputation liés aux mauvaises pratiques des fournisseurs

UNE CROISSANCE DURABLE BENEFIQUE A LA COMMUNAUTE

Dans le cadre de la formation SCORE, les PME sont accompagnées pour renforcer la coopération entre travailleurs et dirigeants et créer des lieux de travail plus sûrs, plus efficaces et plus productifs. Cela renforce leur compétitivité et améliore leur potentiel de croissance et de création de nouveaux emplois et d'emplois de meilleure qualité pour les communautés locales.

La promotion de pratiques respectueuses de l'environnement fait partie intégrante de la formation; c'est en effet un facteur important pour la durabilité, la santé des travailleurs et de la communauté mais, souvent aussi, une source d'économies. Par exemple, les entreprises participantes sont soutenues dans leurs efforts pour réduire les déchets, recycler, manipuler des produits polluants en toute sécurité et prendre beaucoup d'autres mesures qui les rendront plus «vertes». Ces progrès contribuent à améliorer la santé de la communauté, à élargir l'accès des entreprises aux marchés d'exportation (grâce au respect accru des obligations) mais aussi à rendre le produit final plus attrayant pour des consommateurs finaux toujours plus soucieux de l'environnement.



ETUDE DE CAS SCORE EN INDONESIE

L'entreprise PT Laksana Teknik Makmur gère sa croissance en améliorant la coopération sur le lieu de travail.

Monsieur H. Suwarno, directeur de l'entreprise, explique pourquoi il a été séduit par SCORE: «je cherchais un programme de formation qui nous aiderait à régler nos problèmes et à gagner en compétitivité». Il avait entendu parler de SCORE par Astra Automotives, le principal acheteur de l'entreprise, et estimé que ce programme pourrait répondre aux besoins de son entreprise.

L'entreprise de fabrication de pièces détachées automobiles PT Laksana Teknik Makmur avait connu une croissance rapide, passant de cinq employés en 1998 à 200 en 2012, mais fonctionnait sans structure formelle ni système de gestion. Des problèmes de communication s'étaient posés entre les travailleurs et la direction, aggravés par le fait que les deux parties se rencontraient rarement. Les employés n'étaient pas consultés sur l'organisation du travail et se disaient très préoccupés par la sécurité et la santé au travail (SST), ayant constaté une augmentation des maladies.

Parmi les améliorations figurent des mesures qui favorisent la circulation de l'information dans les deux sens: les équipes se réunissent désormais quotidiennement pour passer en revue les objectifs de production et partager l'information concernant les demandes et les commentaires des clients. De surcroît, l'entreprise a commencé à organiser des réunions hebdomadaires pour l'ensemble du personnel; celles-ci comprennent une séance d'exercices le matin, des annonces sur les activités de l'entreprise et un temps d'échange avec les dirigeants qui réagissent aux idées et aux préoccupations des travailleurs. Les efforts conjoints des employés et des dirigeants ont également entraîné une nette amélioration de l'organisation de l'espace de travail, y compris le réagencement des machines. Dans la réserve, le système de classement par couleurs qui a été introduit permet de distinguer plus facilement les articles en cours de fabrication des articles rejetés.

Comme l'explique Agung Nugraha, membre de l'équipe de production, «avec le système de gestion du stockage mis en place, je suis capable de localiser rapidement les bons articles, de calculer facilement le volume de marchandises et de contrôler efficacement l'inventaire».

Les dirigeants et les travailleurs ont été tellement impressionnés par l'impact du module 1 que l'entreprise a poursuivi la formation SCORE et terminé trois modules de plus.

L'IMPACT DE SCORE SUR L'ENTREPRISE PT LAKSANA

- le taux de défauts de fabrication a baissé, passant de 5 à 2 pour cent;
- la santé et la sécurité sont devenues prioritaires dans l'entreprise: des panneaux d'information sur ces thèmes ont été installés dans la zone de travail et des équipements de protection individuelle sont à la disposition des employés;
- des cabines de peinture ont été installées;
- les prestations de santé couvrent désormais les familles des travailleurs;
- la consommation d'énergie, les déchets et l'utilisation de matières ont diminué;
- de nouveaux systèmes d'analyse des défauts et de maintenance des machines ont été mis en place.

«Les améliorations ne sont pas coûteuses et ne représentent pas une charge mais un investissement à long terme bénéfique pour l'entreprise puisqu'elles améliorent la productivité, nos bénéfices et les produits que nous fabriquons».

H. Suwarno,
directeur, PT Laksana

DES OUTILS QUI FAVORISENT LA REUSSITE: COMMENT SCORE ENCOURAGE L'AMELIORATION CONTINUE

Une équipe dédiée à l'amélioration de l'entreprise

En règle générale, à l'issue de la formation SCORE sur deux jours, les participants commencent par constituer une équipe dédiée à l'amélioration de l'entreprise. Cette équipe regroupe des travailleurs et des dirigeants ayant pour objectif d'identifier les difficultés à résoudre et de créer un plan d'amélioration. Dans certaines entreprises, l'idée de discussions entre travailleurs et dirigeants est une véritable innovation. Même dans celles qui organisent des réunions de ce type, la communication est souvent descendante et les travailleurs n'ont jamais, ou presque, l'occasion de partager leurs préoccupations ou leurs idées d'amélioration.

La création de l'équipe dédiée peut apparaître comme une étape mineure mais c'est le principal moteur du changement de culture favorisant la coopération sur le lieu du travail, l'amélioration continue et l'innovation.

«Certains employés ne savent pas écrire, et c'est la principale difficulté que nous avons rencontrée quand nous avons créé la boîte à suggestions. Ils étaient cependant tellement motivés et désireux de faire connaître leurs idées qu'ils se sont fait aider pour écrire leurs suggestions».

Portia Ndlovu, responsable de garde, Shimuwini Bushveld Camp, Parc national Kruger, Afrique du Sud

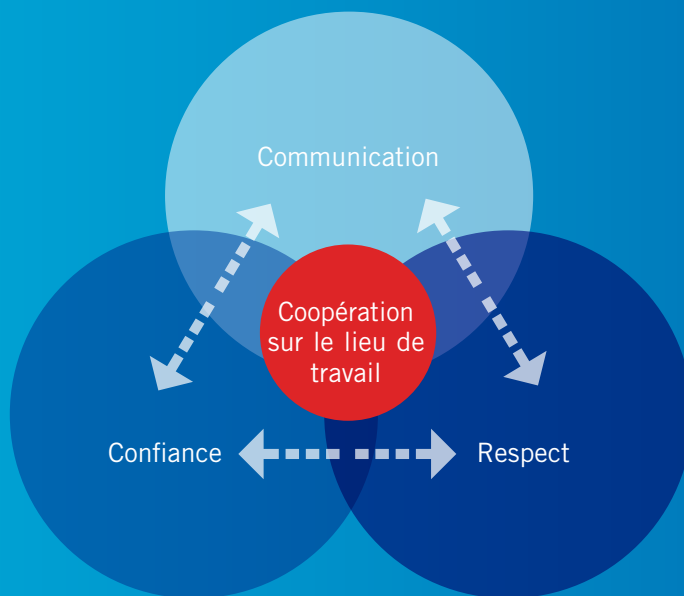
Des systèmes de suggestions pour recueillir les idées des employés

Un système de suggestions permet aux travailleurs de communiquer systématiquement leurs idées pour améliorer le lieu de travail et les opérations de l'entreprise. Tous ceux qui participent à la production au quotidien – opérateurs de machines, travailleurs à la chaîne, personnel d'entretien et autres ouvriers d'atelier – savent généralement identifier mieux que quiconque les situations qui font perdre du temps ou engendrent des problèmes. Ils ont souvent d'excellentes idées pour les éviter mais se sentent incapables de se faire entendre. Un système de suggestions constitue l'une des solutions possibles et peut recueillir des idées novatrices qui contribuent à améliorer l'efficacité et la qualité tout en renforçant le sentiment d'engagement des travailleurs dans l'entreprise.

«Les séances du matin ont contribué à améliorer la communication avec la direction. Le nouveau système de suggestions et la mise en œuvre de ces suggestions nous procurent un sentiment d'importance. On se sent bien maintenant.»

Travailleur dans une usine de construction mécanique en Inde

LES PILIERS DE LA COOPERATION SUR LE LIEU DE TRAVAIL



La coopération sur le lieu de travail est fondée sur la confiance et le respect mutuel, qui reposent sur la communication et l'échange d'informations. La formation SCORE familiarise les dirigeants et les employés avec divers outils qui renforcent la coopération sur le lieu de travail et aident les PME à atteindre de meilleurs niveaux de qualité et de productivité. Ces outils font partie des meilleures pratiques internationales qui ont été adoptées par des entreprises de premier plan et leur permettent d'obtenir des résultats exceptionnels.

AUTRES OUTILS SCORE

Mesure des améliorations

La formation SCORE intègre deux types de mesure du changement. La première est la collecte de données avant et après la mise en œuvre. Des indicateurs «Oui-Non» sont utilisés pour établir si l'entreprise a mis en place des politiques ou des pratiques utiles, par exemple une politique en matière de santé et de sécurité ou des réunions régulières sur le lieu de travail. D'autres indicateurs permettent un suivi des changements liés à la productivité, aux conditions matérielles et aux questions relatives aux employés, comme les taux de défauts, les taux d'accidents et la rotation du personnel.

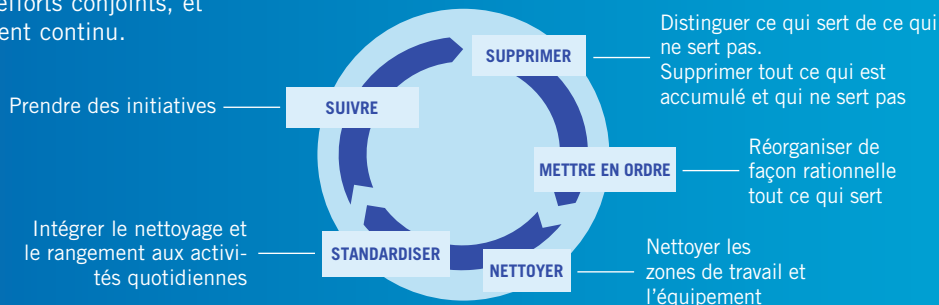
La seconde forme de mesure promue par SCORE, à savoir la mesure visuelle, s'inspire de la méthode des 5 «S» visant à l'amélioration continue. Des photos prises avant et après la mise en œuvre d'actions pour l'essentiel simples et peu coûteuses sont affichées, permettant à tous d'observer les différences. Cette démonstration visuelle ainsi que des données plus classiques montrent aux dirigeants et aux travailleurs les bénéfices de leurs efforts conjoints, et alimentent un programme de changement continu.

L'application des 5 «S»

La méthode des 5 «S» constitue un excellent moyen de renforcer la coopération sur le lieu de travail car elle repose sur le travail d'équipe et la résolution conjointe des problèmes. Elle doit son appellation aux mots japonais désignant cinq «règles de ménage», qui commencent tous par la lettre «s» («se» ou «shi»).

Dans de nombreuses entreprises, l'organisation des tâches de base et le désordre constituent une entrave importante à la productivité: ils augmentent les délais de récupération, créent des retards de livraison et des problèmes liés à la péremption des matières premières, entraînent plus d'accidents et des pertes liées à la casse. La méthode des 5 «S» est un système simple que les entreprises (travailleurs et dirigeants) peuvent facilement mettre en œuvre afin d'éviter ces types de problèmes.

CERCLE D'AMELIORATION KAIZEN: LES 5 «S»





1. Total Produksi	—	17.97
2. Total Reject	—	INQ = 2-
3. Complete Delivery	> 80%	
4. On Target Delivery	> 50%	
5. Late Delivery	< 30%	
6. Sumber Daya Manusia	TOTAL	121
7. Total Jam Kerja	248.740	YTD:
8. Kasus First Aid (KFA)	1	YTD:
9. Lost Time Injury (LTI)	1	YTD:
10. Fatality (FTA)	0	YTD:

> Suivi des données



> Boîte à suggestions destinée à recueillir les idées des employés



> **Avant:** poste de travail mal organisé et inconfortable



> **Après:** poste de travail réorganisé pour plus de confort et d'efficacité

PROGRAMME SCORE: CE QU'EN DISENT LES PARTICIPANTS

«En mettant en place une boîte à idées, entre Juillet et Août de cette année, nous avons reçu un total de 16 opportunités d'amélioration (suggestions). Huit ont été mis en œuvre, ce qui nous permet d'attester que la méthodologie SCORE renforce la coopération entre les gérants et les travailleurs»

Miguel León

Membre de l'équipe d'amélioration de l'entreprise
Fundo Paraíso, Pérou

«L'environnement de travail est devenu cordial. Tous les collègues se saluent et les travailleurs sont respectés par la direction.»

Superviseur du contrôle de la qualité et secrétaire de l'équipe EIT,
Multi-Pac Ghana Ltd, Ghana

«Nous avions des projets d'amélioration mais nous ne savions pas comment les mettre en œuvre. Avec l'introduction des 5 «S» dans le cadre du projet SCORE, je suis ravi de voir que mon plan a été pris en compte, mis au point et utilisé sur site, ouvrant la voie aux progrès que j'attendais. Tout n'est pas encore parfait car nous avançons par étapes, mais nous nous améliorerons avec le temps.»

Hassan Jaber, directeur général,
Multi-Pac Ghana Ltd, Ghana

«Je mesure quotidiennement la consommation d'énergie des compresseurs. Moi-même et mon équipe sommes très satisfaits des économies observées.»

Sridhar Shinde,
inspecteur de la qualité, Tej Industries, Inde

«La mise en œuvre [de SCORE] sur le site est l'affaire de tous, du simple employé au cadre dirigeant.»

Raharas Sapta, propriétaire et directeur,
PT Lestari Dini Tunggul, Indonésie

«Avant la formation, le sol était jonché de lambeaux de fils et de tissus et l'environnement très poussiéreux. Le risque de blessures était élevé. Maintenant, tout est propre et bien rangé.»

Maryadi, employée,
PT Lestari Dini Tunggul, Indonésie

«Nous n'imaginions pas que des améliorations étaient possibles. Ce n'est qu'après avoir participé au programme SCORE que nous nous sommes rendu compte que de nombreux progrès pouvaient être introduits et que nous avions la capacité financière de les mettre en œuvre.»

Ratri Sapta, directeur des ressources humaines,
PT Lestari Dini Tunggul, Indonésie

«La mise en œuvre des améliorations prévues par le module 1 (Coopération sur le lieu de travail) a eu des répercussions très positives sur notre production. En 2012, les heures supplémentaires ont baissé de plus de 37 pour cent par rapport à 2011 et la productivité a augmenté de 15 pour cent.»

Huynh Quang Vu, responsable de la production,
Hiep Long co, Viet Nam

«Le programme SCORE nous a appris comment identifier les possibilités d'amélioration et les concrétiser. Aujourd'hui, mes employés éteignent spontanément les machines et les lumières après leur travail. Je peux lire la fierté sur leur visage quand ils parlent des mesures qu'ils ont prises pour réduire les coûts de l'entreprise. C'est un bonheur et un encouragement de les voir participer activement à la résolution des problèmes.»

Prasana Mutha,
propriétaire de Tej Industries, Inde

Un taux moyen de satisfaction
globale de **87%** pour
la formation SCORE



Le programme

Le programme SCORE (Sustaining Competitive and Responsible Enterprises) propose des formations pratiques et des activités de conseil en entreprise qui améliorent la productivité et les conditions de travail dans les petites et moyennes entreprises (PME). La formation SCORE s'inspire des meilleures pratiques internationales dans les secteurs de la fabrication et des services et aide les PME à s'intégrer aux chaînes d'approvisionnement mondiales.

La formation SCORE fait partie intégrante de l'Unité des petites et moyennes entreprises de l'Organisation internationale du Travail (OIT). Elle a été développée et mise en œuvre avec le soutien du Secrétariat d'Etat suisse à l'économie (SECO) et de l'Agence norvégienne de coopération pour le développement (NORAD).



Programme mondial SCORE

Michael Elkin
Conseiller technique principal
Unité des petites et moyennes entreprises (PME)
Département des entreprises
OIT Genève
elkinm@ilo.org
Tél.: +41 22 799 67 79



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO



Norad

Pour obtenir plus d'informations sur SCORE, veuillez contacter le *Programme mondial SCORE* ou consulter le site web de SCORE à l'adresse www.ilo.org/score