



Des entreprises durables,
compétitives et responsables



Bureau
international
du Travail

Améliorer la productivité
et les conditions de travail



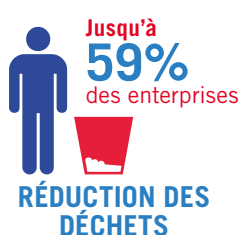
Soutenir
les petites et
moyennes entreprises

**VERS LA CROISSANCE ET LA CRÉATION
D'EMPLOIS**

Plus de **1400** entreprises
formées lors des phases I et II

Plus de **300 000** employés ayant bénéficié
des progrès réalisés par leur entreprise

LES RÉSULTATS DE LA FORMATION SCORE



SCORE (Sustaining Competitive and Responsible Enterprises) est un programme de l'Organisation internationale du Travail qui cherche à améliorer la productivité et les conditions de travail au sein des petites et moyennes entreprises (PME). Le programme global intervient principalement à travers la mise en œuvre de la formation SCORE, qui réunit formation pratique en classe et consultation sur le lieu de travail. La formation SCORE excelle dans les secteurs de la manufacture ainsi que des services, et permet aux PME de participer aux chaînes d'approvisionnement mondiales.

La formation SCORE insiste sur le développement de relations de travail coopératives, lesquelles entraînent des bénéfices partagés. Les cinq modules de la formation SCORE se rapportent à la coopération sur le lieu de travail, la gestion de la qualité, la production propre, la gestion des ressources humaines et enfin la santé et sécurité au travail. Chaque module se compose d'une formation en classe de deux jours à laquelle participent managers et travailleurs, puis de visites d'entreprises réalisées par des experts sectoriels, lesquels aident à la mise en œuvre des pratiques enseignées lors de la formation.

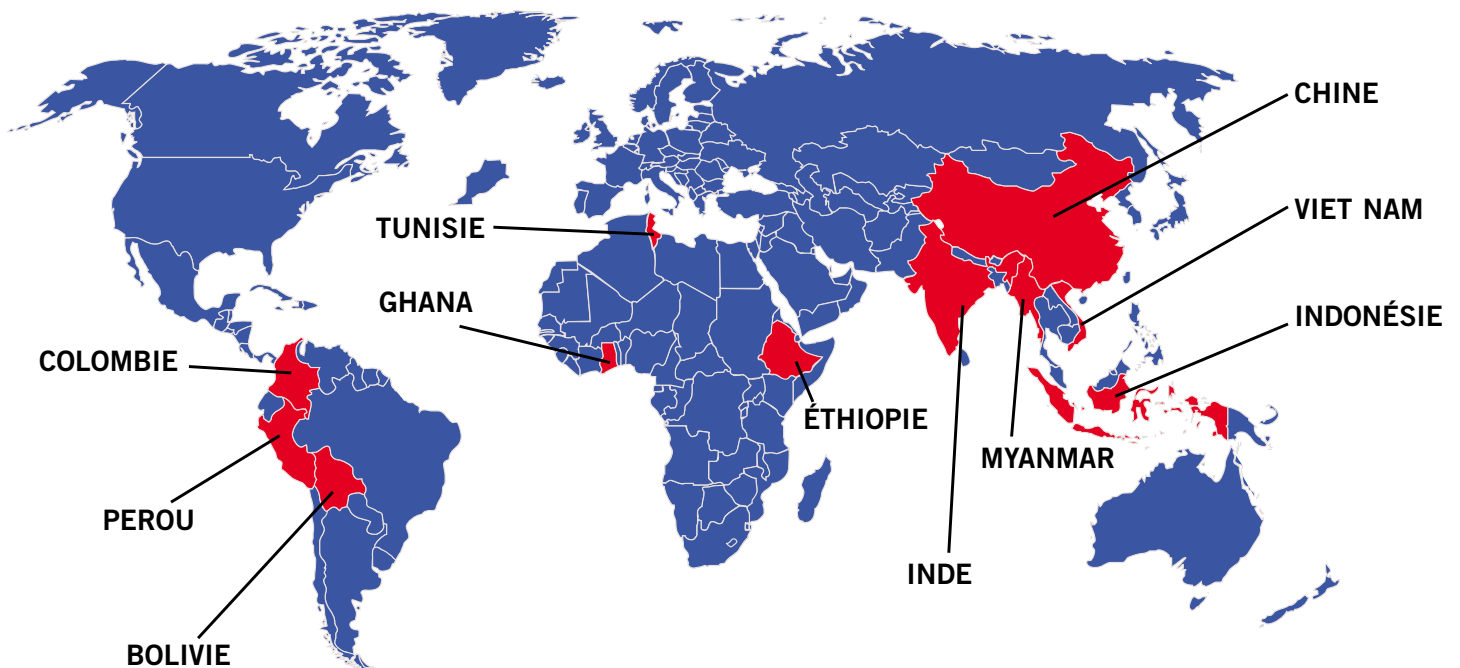
L'OIT encourage les agences gouvernementales, les prestataires de formation, les associations industrielles et les syndicats dans les économies émergentes en Afrique, Asie et Amérique latine à offrir la formation SCORE aux entreprises. Le programme développe des partenariats innovants entre l'OIT, des multinationales, des acheteurs de poids et autres consortiums afin que la formation SCORE soit intégrée dans leurs stratégies de distribution.

Le programme SCORE est piloté par une équipe globale basée au Siège de l'OIT ainsi que dans plusieurs bureaux de pays. Le programme reçoit le soutien des gouvernements de Suisse et de Norvège.

PAYS ET SECTEURS SCORE

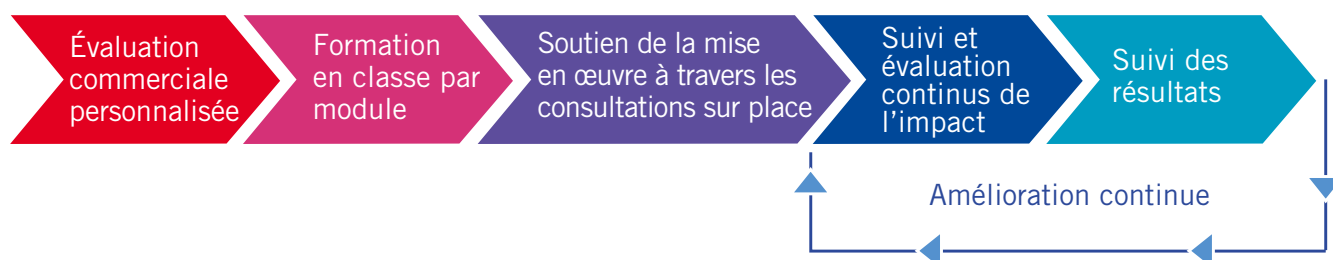
Le programme SCORE est financé par le Secrétariat d'Etat suisse à l'économie (SECO) ainsi que par l'Agence norvégienne de coopération au développement (NORAD). Depuis 2010, plus de **1400 entreprises** et plus de **300 000 employés** ont suivi la formation SCORE dans les pays impliqués.

Le programme opère principalement dans onze pays SCORE : Bolivie, Chine, Colombie, Ethiopie, Ghana, Inde, Indonésie, Myanmar, Pérou, Tunisie et Viet Nam. Le programme intervient également dans plusieurs pays pilotes: Turquie, Sri Lanka, Bangladesh et Kenya. Durant la phase III, le programme s'assurera que les partenaires nationaux puissent indépendamment promouvoir et dispenser la formation SCORE sur le long terme.



LE PROCESSUS DE FORMATION SCORE

- Chaque module débute par un atelier de deux jours animé par un expert. Quatre ou cinq entreprises participent ensemble à la formation. Chaque entreprise est représentée par quatre participants: deux managers et deux employés/ouvriers. Après l'atelier, les experts réalisent des visites d'entreprise afin de prodiguer des conseils et soutenir la mise en pratique de la formation.





LES MODULES DE LA FORMATION SCORE

Chaque entreprise débute la formation SCORE par le module 1: Coopération sur le lieu de travail – la base de la réussite commerciale. Les modules suivants sont choisis en fonction des priorités déterminées au cours de l'évaluation initiale.

SCORE Training

Des entreprises durables, **compétitives et responsables**

Module 1: Coopération sur le lieu de travail – la base de la réussite commerciale

Le point de départ de toute formation

- Réunir les employés autour d'objectifs partagés
- Impliquer tout le personnel dans l'amélioration continue

Module 2: Qualité – gestion de l'amélioration continue

- Identifier les besoins des consommateurs
- Développer une culture de contrôle de la qualité
- Réduire systématiquement les défauts

Module 3: La productivité par une production plus propre

- Réduire les coûts et améliorer l'efficacité
- Réduire systématiquement les déchets et la consommation d'énergie

Module 4: Gestion de la main d'œuvre – coopération et succès commercial

- Développer des meilleures stratégies de recrutement et rétention
- Motiver et développer le personnel pour en faire un avantage compétitif

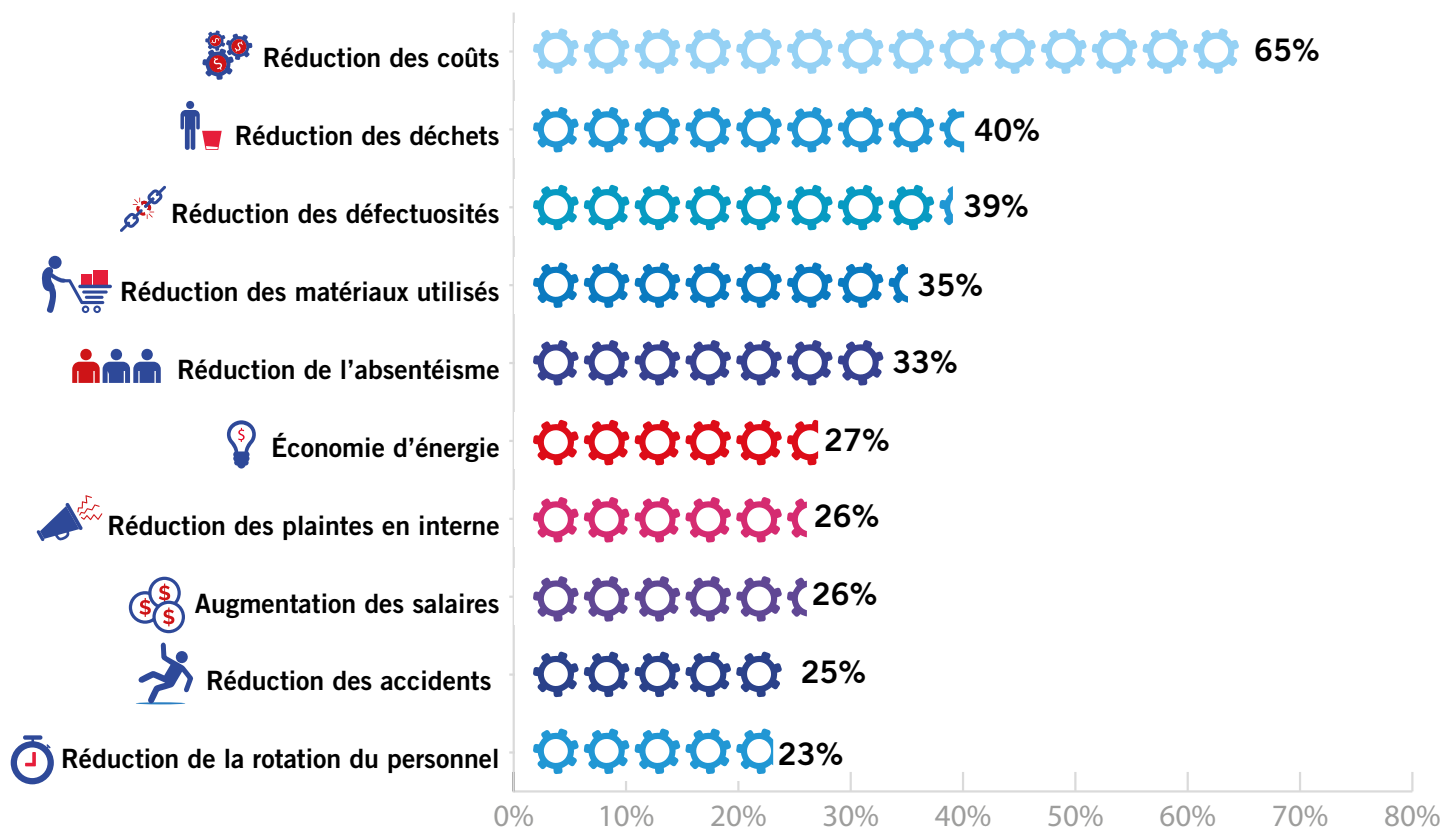
Module 5: Sécurité et santé au travail – un tremplin pour la productivité

- Éliminer ou réduire les risques concernant la sécurité et la santé afin d'éviter les blessures, lesquelles coûtent de l'argent et diminuent la productivité

IMPACT DE LA FORMATION SCORE SUR L'ENTREPRISE

Le programme SCORE a conçu une base de données pour le suivi et l'évaluation, afin de mesurer l'impact de la formation à travers une palette d'indicateurs de performance. Les résultats ci-dessous proviennent de la base de données SCORE (octobre 2017).

% DES PME AYANT OBSERVÉ DES PROGRÈS SUITE À LA FORMATION SCORE (2010-2017)



Avant



Des aires de travail désorganisées et dangereuses

Après



L'aire de travail est réorganisée afin d'améliorer l'efficacité et la sécurité



Des travailleurs s'épuisent à transporter manuellement les produits à travers l'usine



Une nouvelle machine permet le transport plus rapide et plus efficace des produits, réduisant les risques de blessures

LA SOLUTION SCORE “GAGNANT-GAGNANT”

POUR LES PROPRIÉTAIRES DE PME ET GROUPEMENTS D'ENTREPRISES

- Un plus grand accès aux marchés nationaux et internationaux, grâce au respect des normes du travail
- Des employés en bonne santé et motivés pour des relations de travail améliorées
- Moins de déchets, moins de défauts
- Une opportunité pour construire des réseaux, pour partager

POUR LES EMPLOYÉS DE PME

- Une opportunité pour améliorer la sécurité, créer un lieu de travail plus sain et plus adéquat
- Faire entendre sa voix au sein de l'entreprise afin de contribuer à – et bénéficier de – sa croissance

POUR LES ACHETEURS LOCAUX ET INTERNATIONAUX

- Des fournisseurs plus compétitifs et plus respectueux des normes internationales
- Des risques d'image réduits

DES BÉNÉFICES POUR LA COMMUNAUTÉ À TRAVERS UNE CROISSANCE DURABLE

Au cours de la formation SCORE, les PME sont encouragées à améliorer la coopération entre managers et travailleurs afin de créer un lieu de travail plus sûr, plus efficace et plus productif. Les entreprises augmentent leur compétitivité et leur potentiel de croissance, menant ainsi à la création d'emplois au sein des communautés locales.

La formation promeut activement les pratiques respectueuses de l'environnement, car elles assurent un développement durable et protègent la santé des travailleurs en plus de représenter une source d'économies. Les entreprises sont encouragées par exemple à réduire les déchets, à recycler et à gérer convenablement les produits polluants. De tels développements protègent la communauté locale, permettent un accès privilégié aux marchés étrangers (grâce au respect des normes internationales) et augmentent, aux yeux de consommateurs de plus en plus soucieux de la protection de l'environnement, la valeur des biens produits.



Viet Nam: Une entreprise de planchers et de meubles réutilise les retailles de bois afin de créer de nouveaux produits tels que des planches à découper.

DES PARTENARIATS INNOVANTS POUR SOUTENIR LE TRAVAIL DÉCENT DANS LES CHÂÎNES D'APPROVISIONNEMENT MONDIALES

La transparence des chaînes d'approvisionnement mondiales devient un enjeu de plus en plus important. Les firmes au sommet de la chaîne – multinationales, grandes entreprises, consortiums – doivent désormais s'assurer que leurs fournisseurs respectent les critères d'éthique et de durabilité.

La formation SCORE renforce l'aptitude des PME, souvent actives à la fois sur les plans national et international, à augmenter leur productivité à travers une meilleure coopération sur le lieu de travail, une production plus propre, une gestion des ressources humaines améliorée et une plus grande sécurité. Les gains de productivité permettent ensuite d'être plus compétitif sur les marchés mondiaux.

Grâce à ses résultats fructueux dans plus de 1400 entreprises, la formation SCORE est promue – et souvent soutenue financièrement – par les acheteurs internationaux et les associations d'entreprises auprès de leurs fournisseurs et de leurs membres.

Notre engagement a été conforté à la suite de la Conférence internationale du Travail de 2016, dont un comité consacré au travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales a recommandé à l'OIT d'intensifier les programmes de coopération en matière de développement – tels que SCORE – afin de surmonter les obstacles liés au travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales.

Nos collaborations incluent désormais des programmes pilotes avec des multinationales telles qu'Inditex ou avec des alliances internationales comme Ethical Trading Initiative (ETI) au Royaume-Uni. Nous continuerons, tout au long de la phase III du programme, à accorder de l'importance à ces collaborations.



En plus de permettre aux PME de mettre en avant le fait qu'elles respectent les normes de l'OIT, nos engagements facilitent la création d'emplois dans des PME offrant de bonnes conditions de travail. De plus, la perspective de traiter avec des fournisseurs sûrs et efficaces encourage les grandes entreprises et les multinationales à promouvoir ou financer la formation SCORE.

Afin d'être efficaces sur le long terme, nous cherchons à intégrer SCORE aux programmes nationaux – et à leur budget – dédiés à la formation. Nous souhaitons aussi aider à la mise en œuvre indépendante de la formation SCORE, afin que les acheteurs de poids en fassent la promotion au sein de leurs chaînes d'approvisionnement.

ÉTUDE DE CAS SCORE EN CHINE

Grâce à la formation SCORE, cette usine de textile dans la province du Zhejiang, en Chine, a opéré de nombreuses transformations. Les employés jouissent d'un environnement de travail plus propre, d'un meilleur état d'esprit et de relations harmonieuses entre managers et travailleurs.

L'EAE se réunit deux fois par mois afin de suggérer des idées d'amélioration et d'en discuter



Un espace de travail éclairé et bien organisé à Huacheng grâce à la méthode 5s



La direction récompense ses employés à l'occasion de l'anniversaire de l'entreprise

C'est un grand jour pour Huasheng Garments Co. Ltd: l'entreprise fête son seizième anniversaire. Les 300 employés forment une ligne et attendent de recevoir un cadeau, comme le veut la tradition de l'entreprise. Mais la cérémonie de cette année est différente.

Au début de la file se trouve Li Juanying, la vice-directrice générale, qui distribue les cadeaux. **« Tout le monde reçoit 10 kg de pommes, 12 boîtes de bouillie de riz et un récipient à nourriture »**, explique-t-elle en souriant aux travailleurs. Les années précédentes, cette cérémonie représentait un casse-tête pour Li : **« Auparavant, seuls quelques membres de la directions décidaient de la cérémonie d'anniversaire. »**



- Grâce à l'établissement de l'équipe d'amélioration de l'entreprise, les travailleurs et les dirigeants ont travaillé ensemble au bon déroulement des festivités. **« Il aurait toujours dû en être ainsi »**, explique Li. Elle avait toujours senti le besoin d'associer davantage les employés à la gestion de l'entreprise, afin de stimuler le personnel et de bâtir des relations de travail harmonieuses.

- Les dirigeants de Huasheng Garments Co. ont découvert la formation SCORE lorsque l'entreprise de mode britannique White Stuff leur a proposé de sponsoriser la participation. **« Pour être honnête, nous avons créé l'entreprise à partir de rien, et le management a toujours été notre point faible »**, explique Li.

- White Stuff est partenaire de l'OIT et membre de l'alliance britannique Ethical Trading Initiative (ETI), laquelle défend les droits des travailleurs. White Stuff promeut la formation SCORE auprès de ses membres et en soutien la mise en œuvre, afin d'encourager de meilleures conditions de travail, un accroissement de la productivité et un plus grand respect des normes internationales.

“ Lorsque nous avons compris que le projet pouvait améliorer notre management, tout le monde, y compris le président, a pensé qu'il fallait le faire.”
Li Juanying, vice-directrice générale

Les résultats se sont vite fait ressentir. Trois mois seulement après le début du projet, l'entreprise a observé des progrès engendrés par le premier module consacré à la coopération sur le lieu de travail. L'environnement de travail était désormais propre et organisé, les dirigeants et travailleurs entretenaient une meilleure communication, la productivité avait augmenté de façon substantielle, le pourcentage de produits défectueux avait chuté, et des employés plus motivés s'engageaient davantage dans le développement de l'entreprise.

La cérémonie d'anniversaire mentionnée précédemment est un bon exemple. **« Nous avons réuni l'EAE pour discuter des cadeaux dont les employés avaient envie »**, explique Li. **« Finalement, nous avons décidé de procéder à un vote »**. Non seulement la direction valorisait l'opinion de ses employés, mais elle partageait également avec eux la responsabilité de l'événement.

Moins de six mois après avoir achevé le premier module, Huasheng a réalisé onze projets d'amélioration de l'entreprise. **« Nous récompensons financièrement les employés dont la suggestion est adoptée »**, explique Li. Récemment, un agent d'entretien a proposé de couper le courant pendant la fermeture afin d'économiser l'énergie, tandis que d'autres employés ont suggéré d'améliorer la restauration, le parking, ou encore les sanitaires. Tous ont reçu une récompense.

Ces discussions ne se limitent pas aux réunions. Les travailleurs communiquent désormais via une messagerie instantanée, ce qui leur permet de résoudre les problèmes facilement et collectivement.

Alors que le premier module s'achevait, une enquête d'opinion a révélé que plus de 80% des employés étaient satisfaits de l'entreprise, 5% de plus qu'avant la formation SCORE. Par ailleurs, Huasheng a observé une réduction des produits défectueux de 400%.

LES OUTILS DU SUCCÈS: COMMENT SCORE PROMEUT L'AMÉLIORATION CONTINUE

L'équipe d'amélioration de l'entreprise

A la suite de la formation en classe de deux jours, les entreprises constituent rapidement une équipe d'amélioration de l'entreprise (EAE). L'EAE rassemble managers et travailleurs dans le but d'identifier les problèmes à résoudre et de créer un plan d'amélioration de l'entreprise. Pour de nombreuses entreprises, ce dialogue entre managers et travailleurs est en soi innovant. Si certaines firmes établissent déjà ce type de réunions, la communication y est souvent unilatérale: les employés ne parviennent pas à exprimer leurs inquiétudes ou leurs idées d'améliorations.

La constitution de l'EAE peut sembler être une étape modeste, mais celle-ci permet l'éclosion d'une culture de travail promouvant la coopération, l'innovation et l'amélioration continue.



L'EAE se réunit pour discuter des améliorations sur le lieu de travail



Un employé fait une proposition à travers la boîte à suggestions

“ La formation SCORE m'a appris à écouter les autres employés, à comprendre pourquoi nous travaillons. Si l'entreprise avance, nous avançons avec. SCORE nous apprend à être unis.”
Usbaldo Anchante, travailleur, Amfa Vitrum, Pérou

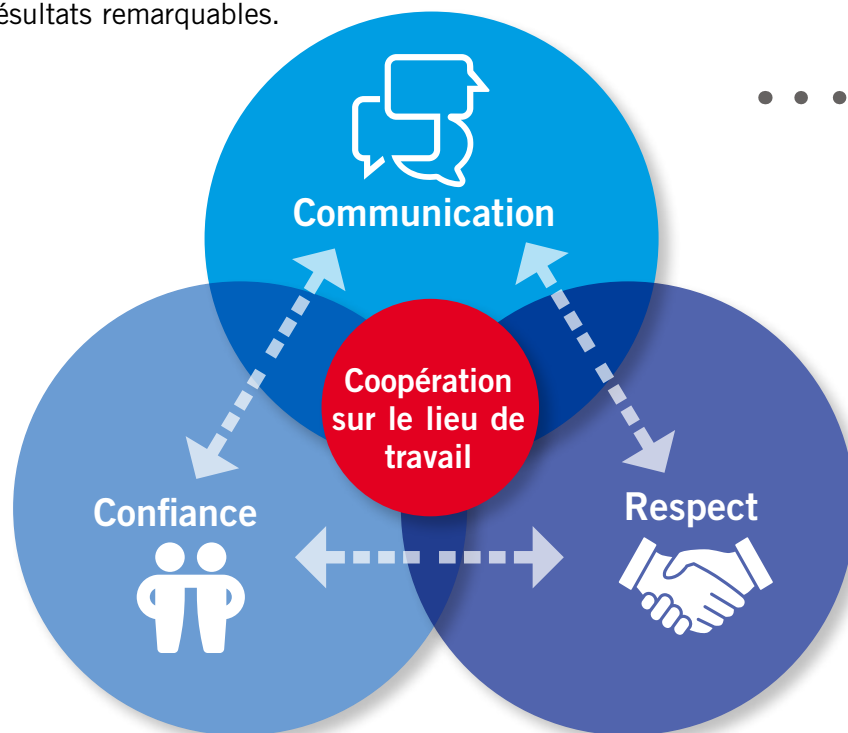
Partager ses idées: le système de suggestion des employés

Un système de suggestion des employés consiste en une structure systématisée pour que les travailleurs puissent partager leurs idées d'amélioration de l'entreprise. Parce qu'ils s'occupent des opérations au quotidien, les machinistes, travailleurs des chaînes de montage, techniciens et autres ouvriers savent où les problèmes d'inefficacité ou de gaspillage émergent. Ils ont souvent de bonnes idées pour régler ces problèmes, mais il leur est difficile d'exprimer leur avis. Un système de suggestion permet de surmonter cet obstacle, encourage le partage d'idées innovantes et augmente ainsi l'efficacité ainsi que la qualité. De plus, les employés se sentent davantage responsables et concernés.

“ Il y a un changement apparent dans la motivation des travailleurs. Les employés collaborent davantage, ils sont fiers de résoudre des situations difficiles, et l'absentéisme a chuté. J'observe assurément un bond de la productivité.”
Dharmesh Poria, propriétaire de J.P. Enterprises, Inde

LES BASES DE LA COOPÉRATION SUR LE LIEU DE TRAVAIL

La coopération sur le lieu de travail se fonde sur la confiance, le respect mutuel et une communication saine. La formation SCORE présente divers outils permettant aux managers et aux employés d'améliorer la coopération sur le lieu de travail afin de permettre à l'entreprise d'accroître sa productivité et la qualité de ses produits. Ces outils, développés et utilisés par les meilleures entreprises, mènent à des résultats remarquables.



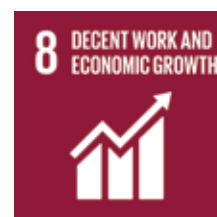
LE RESPECT DE L'ÉGALITÉ DES SEXES SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Les femmes rencontrent de gros obstacles pour accéder au marché du travail puis doivent ensuite faire face à de lourdes disparités. Dès lors que les PME jouent un rôle prédominant dans la création d'emplois et qu'un tiers des PME enregistrées sont dirigées par des femmes, le programme SCORE a toujours considéré l'égalité des sexes comme l'une de ses composantes majeures.

La formation SCORE est promue et délivrée aussi bien dans des secteurs dominés par les hommes que dans des secteurs dominés par des femmes. SCORE encourage ainsi l'entrepreneuriat féminin. La formation, développée en accord avec la lutte contre les discriminations sexuelles, s'assure que les résultats puissent être mesurés à partir de données ventilées par sexe afin d'encourager la diversité des participants.

Les PME participant à la formation mettent déjà en œuvre des initiatives liées à l'égalité des sexes, comme par exemple la rénovation des vestiaires, la création de mesures favorables aux familles, l'intransigeance vis-à-vis du harcèlement et la mise en place d'un système de plaintes.

Les efforts fournis sont en accord avec les objectifs de développement durable n°5 « parvenir à l'égalité des sexes en autonomisant les femmes et les filles » et n°8 « garantir l'accès à des emplois décents ».



LES OUTILS SCORE SUPPLÉMENTAIRES

Mesurer les progrès réalisés

La formation SCORE fait usage de deux méthodes distinctes pour mesurer son impact. La première consiste à collecter des données avant et après l'intervention. Des indicateurs oui/non permettent de voir si l'entreprise possède de bons programmes et pratiques en matière de santé, de sécurité, de communication, etc. D'autres indicateurs mesurent la productivité, la condition des employés, la performance et le bien-être. Les indicateurs comportent notamment les taux de défautuosité, le nombre d'accidents et la rotation du personnel.

La seconde méthode de mesure utilisée par la formation SCORE, la mesure visuelle, s'inspire de l'approche d'amélioration continue 5s. Des photos « avant-après » sont prises puis exposées, afin que chacun puisse se rendre compte des changements engendrés par des mesures simples et peu onéreuses. Ces preuves visuelles, associées aux données plus classiques, révèlent aux dirigeants et aux travailleurs les résultats de leurs efforts conjoints, alimentant un programme de changement continu.



Suivi des données



Récompenser la performance des employés

L'application de la méthode 5s

La méthode 5s, fondée sur le travail d'équipe et la résolution en groupe de problèmes, permet d'améliorer la coopération sur le lieu de travail. Le nom « 5s » vient des termes japonais, tous commençant par « se » ou « shi », se référant aux cinq règles de l'entretien ménager.

De nombreuses entreprises voient leur productivité freinée par une organisation inefficace et des installations en désordre. Surviennent alors des retards de livraison, l'expiration des matières premières, voire l'augmentation des accidents. Facile à mettre en œuvre, la méthode 5s offre un système simple permettant d'éviter ces écueils.

LE CERCLE D'AMÉLIORATION 5S KAIZEN

Prendre des initiatives

SUIVRE

Intégrer le nettoyage et la rangement aux activités quotidiennes

STANDARDISER

SUPPRIMER

Distinguer ce qui sert de ce qui ne sert pas. Supprimer tout ce qui est accumulé et qui ne sert pas

METTRE EN ORDRE

Réorganiser de façon rationnelle tout ce qui sert

NETTOYER

Nettoyer les zones de travail et l'équipement

CE QUE LES PARTICIPANTS DISENT DE LA FORMATION SCORE



“ L’absentéisme du personnel a diminué, car tout le monde se réjouit de nos réunions quotidiennes de 10 minutes. Les employés peuvent soulever les problèmes qui leur tiennent à cœur, et ainsi améliorer leur travail. Chacun se sent davantage responsable. Les employés informent leur équipe et les managers de leurs absences, ils remplissent leur grille d’absence, et tout se passe très bien. Avant, il n’y avait presque pas de communication entre les superviseurs et les travailleurs.”

Manjushree Gaonkar, responsable RH,
Shree Shyam Processors Pvt Ltd, Inde

“ Nous sommes dorénavant persuadés que l’amélioration est à rechercher partout, en tout temps.”
He Yifang, Directeur de fabrication
chez Yida Express, Nanxun, Chine

“ Nous avons apporté, au cours de la formation SCORE, de nombreux changements à notre environnement de travail, désormais sûr et propre. Les travailleurs coopèrent activement et participent à l’amélioration continue. Notre productivité a augmenté de 20%, tandis que les heures supplémentaires ont diminué de 30%.”
Huynh Quang Thanh,
Directeur, Hiep Long,
Viet Nam

“ En discutant avec les travailleurs, nous avons réalisé à quel point ils représentaient les fers de lance des progrès de l’entreprise. Ils savent ce dont ils ont besoin. Ils savent quels aspects améliorer pour faire avancer l’entreprise.”
Surya Ayu Paulina Kuhn,
Président-directeur, PT.
Dianatina Ayu, Indonésie

Un taux de satisfaction global de **88%** attribué à la formation SCORE



“ La création de l'EAE a engendré un esprit de la gagne en plus d'assurer la circulation de l'information à travers tous les départements, lesquels travaillent désormais en équipe.”
Ezrom Mathumbu, manager des services d'accueil,
Satara Rest Camp, Kruger National Park, Afrique du Sud

“ La formation SCORE m'a convaincu d'engager des femmes au niveau des ateliers pour la première fois, et elles font un travail remarquable.”
Vivian Adu, Directeur général, Rose Aluminium Co. Ltd. Accra, Ghana

“ Ce que j'apprends avec SCORE m'aide aussi dans la vie quotidienne, en particulier les méthodes de rangement. Ce que l'on nous enseigne est vraiment utile.”
Soledad Galves, magasinier, Nutrimentos Maybo, Bolivie

“ Si j'ai appris une chose, c'est que si une opinion seule a probablement peu d'influence, une opinion partagée peut modifier la vision de l'entreprise. Je ne peux pas imaginer changer mon entreprise sans le soutien des employés.”
Robinson Montoya, Directeur de production et partenaire fondateur, Calza Kids, Colombie

“ Avant la formation SCORE, nous ne pouvions pas travailler efficacement, notre lieu de travail était sale et en désordre. Grâce à de nombreux changements, notre travail est bien plus efficace. Une nouvelle atmosphère nous pousse à travailler mieux chaque jour. Tout le monde se sent mieux dans l'ordre et la propreté.”
Miguel Sairitupac, machiniste, Solasky, Pérou



Le programme

SCORE (Sustaining Competitive and Responsible Enterprises) est un programme de formation pratique et de conseils en entreprise visant à améliorer la productivité et les conditions de travail dans les petites et moyennes entreprises. La formation SCORE excelle dans les secteurs de la manufacture ainsi que des services, et permet aux PME de participer aux chaînes d'approvisionnement mondiales.

Le programme SCORE fait partie intégrante de l'unité petites et moyennes entreprises de l'OIT. SCORE est développé et mis en œuvre avec le soutien du Secrétariat d'Etat suisse à l'économie (SECO) et de l'Agence norvégienne de coopération au développement (NORAD).



Michael Elkin
Conseiller technique principal
Petites et moyennes entreprises (PME)
Département entreprises
OIT Genève
elkinm@ilo.org
Tel. +41 22 799 67 79

Pour de plus amples informations
concernant la formation SCORE,
veuillez contacter le programme
global SCORE
(scoreglobal@ilo.org)
ou visiter notre site web
(www.ilo.org/score)



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

