

Rapport

12 juillet 2012

Évaluation des actions d'amélioration de la performance initiées par la DGCIS dans le cadre du Plan Qualité et Performance 2010 et de leur impact sur les entreprises

Synthèse

■ Lyon
13 bis, place Jules Ferry
F-69006 LYON
tél. : +33 (0)4 72 83 78 80
fax. : +33 (0)4 72 83 78 81
lyon@eureval.fr

■ Paris
9 rue du Château d'eau
F-75010 Paris
tél. : +33 (0)1 53 63 83 90
fax. : +33 (0)1 53 63 83 91
paris@eureval.fr

www.eureval.fr

SARL Eureval C3E au capital de 100 000 €
RC Lyon B 398 160 358 - APE 741G
N° T.V.A : FR 00398160358



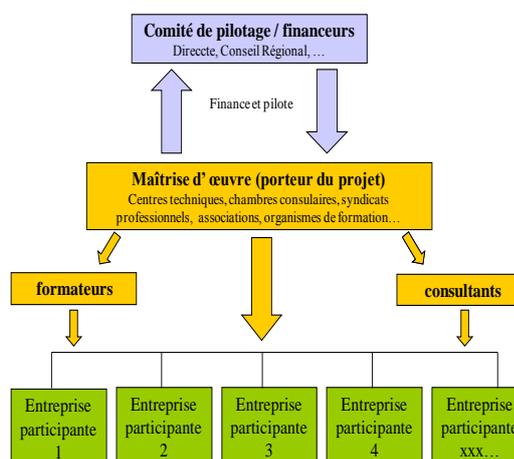
dgcis

direction générale de la compétitivité
de l'industrie et des services

L'évaluation

Fin 2009, le Ministère chargé de l'industrie a décidé de lancer un **plan de déploiement de l'excellence opérationnelle dans l'industrie française**, baptisé Plan Qualité et Performance 2010, afin d'aider les PME à améliorer leur compétitivité à travers la maîtrise des démarches d'amélioration continue comme le « Lean management », ou l'excellence opérationnelle. Un financement de 11 millions d'euros a été alloué par l'État à ces actions, qui ont été organisées en région par les DIRECCTE avec leurs partenaires locaux. Une **cinquantaine d'actions** ont été menées qui ont permis de toucher plus de **1000 PME**.

Organisation type d'une action collective d'entreprises



L'objectif de cette évaluation était de vérifier et comprendre comment et jusqu'à quel point les actions collectives proposées ont répondu aux besoins des entreprises (*notion de pertinence*) et ont permis une amélioration de leur performance et de leur compétitivité (*notion d'efficacité*).

Les enseignements de l'évaluation

Les conclusions reposent sur l'analyse croisée des enseignements de 50 études de cas entreprises (rencontres des dirigeants, pilotes du projet et salariés) et d'une série d'entretiens réalisés avec des DIRECCTE, des organismes porteurs d'actions collectives (chambres consulaires, ARIA, centres techniques, ..) et des consultants.

En matière de pertinence

1. Le Plan Qualité et performance 2010 recouvre une grande diversité d'actions collectives et d'entreprises bénéficiaires (dont une proportion importante d'entreprises des filières automobile et aéronautique).
2. Au-delà de leur diversité, les entreprises interrogées sont toutes motivées par les mêmes objectifs : améliorer la productivité et la qualité, pour devenir plus compétitives.
3. Les entreprises bénéficiaires interrogées expriment un degré de satisfaction élevé vis-à-vis du fonctionnement des actions collectives. Ce point de vue est globalement partagé par les consultants, porteurs, et DIRECCTE interrogés.
4. La méthodologie, sa souplesse, la qualité des interlocuteurs (porteurs, formateurs, consultants), et le rapport « qualité/prix » répondent bien aux besoins et attentes des entreprises.
5. La durée de l'action collective, en revanche, apparaît comme un élément critique, des actions trop courtes ne pouvant espérer produire les effets escomptés sur la culture de l'entreprise.
6. Les actions qui ne proposent que des temps collectifs ou que des accompagnements individuels ne répondent pas aussi bien aux besoins des entreprises que les actions qui associent temps individuels et collectifs.

7. Les temps collectifs¹ répondent bien aux besoins des entreprises, même si ces besoins sont souvent inconscients. Elles y répondent d'autant mieux lorsque les approches retenues pour ces temps collectifs sont pragmatiques et opérationnelles (et non théoriques).
8. L'accompagnement individuel est également très apprécié. Les différentes étapes et le contenu du soutien répondant d'autant mieux aux besoins des entreprises que :
 - Un temps suffisant est consacré à la sensibilisation des salariés à la culture d'amélioration continue ;
 - Le diagnostic est complet et pertinent ;
 - Le consultant (et le porteur) fait preuve de souplesse et de capacité d'adaptation aux caractéristiques de l'entreprise ;
 - Et que le nombre de jours d'accompagnement est suffisant par rapport à l'ambition de l'action.

En matière d'efficacité

9. Les actions collectives ont bien un effet déclencheur sur la prise de conscience, par les dirigeants, des enjeux et de l'intérêt de la démarche d'excellence opérationnelle et d'amélioration continue.
10. Les actions collectives génèrent des effets en matière d'innovation, mais uniquement organisationnelle (nouveaux process et outils).
11. Les résultats en matière d'amélioration de la performance sont avérés, mais difficilement chiffrables. Les actions Lean permettent essentiellement d'améliorer la réactivité, de libérer de la capacité de production (réduction des délais de production, augmentation de la quantité produite à moyens équivalents), de réduire les stocks et le taux de non-qualité, et d'améliorer le taux de service, la satisfaction client.
12. Les entreprises consultées n'ont pas été en mesure d'évaluer l'impact direct des actions collectives sur le chiffre d'affaires, mais elles constatent une amélioration des marges.
13. Les effets sur l'emploi (en nombre d'emplois créés ou détruits dans l'entreprise) sont très limités à court et moyen terme.
14. Les actions collectives génèrent des effets plutôt positifs sur les salariés. D'une part, elles leur permettent d'acquérir de nouvelles compétences (techniques et comportementales) et, d'autre part, elles permettent de faire évoluer les pratiques de management et les conditions de travail (bien que des effets contradictoires, notamment dans le temps², aient pu être observés sur ce dernier point).
15. Des effets intéressants apparaissent également sur la culture d'entreprise. Des améliorations ont pu être observées en matière de communication interne, d'implication/motivation des salariés, de place de la stratégie, de culture client et d'ouverture à l'environnement.
16. Si l'utilité des ces actions collectives est avérée et reconnue par l'ensemble des acteurs³, la durabilité des effets et la pérennisation des actions d'amélioration continue posent en revanche question.

¹ Sessions de formation, réunions de partage d'expérience, visites parfois sous forme de gamba walks dans les autres entreprises du groupe, bilans collectifs, etc.

² Génération potentielle de stress en début d'action, lié notamment au changement, et amélioration des conditions de travail en cours et fin d'action (ergonomie des postes, hygiène et propreté des postes, gains en autonomie et responsabilisation, meilleure collaboration entre collègues, y compris entre bureau et atelier...).

³ 96% des chefs d'entreprise interrogés conseilleraient la démarche à un autre dirigeant.

Recommandations en vue de la reconduction éventuelle de ce type d'actions

Cadrage et préparation amont de l'action collective

- Proposer des actions de sensibilisation (5 à 10 jours d'accompagnement) pour les entreprises peu matures et des actions d'amélioration continue (20 à 25 j sur 24 à 36 mois) sinon, la participation à la première devant mener à la participation à la seconde (notion de parcours)
- Faire du porteur un garant des équilibres (une à deux visites par an dans les entreprises engagées et des contacts téléphoniques avec les consultants)
- S'appuyer sur des intervenants garants de la philosophie Lean
- Constituer des groupes homogènes, sans concurrence directe

Une approche collective sous le signe de l'échange et du pragmatisme

- Sensibiliser les dirigeants et les équipes sur le contenu et le déroulé de l'action avec des termes simples, partagés et partageables par les équipes
- Assurer des formations interentreprises pragmatiques, véritables lieux d'apprentissage et d'échanges
- S'appuyer plus fortement sur les usines-écoles
- Renforcer la démarche par des visites d'entreprises engagées dans les démarches Lean

Un cadre individuel structurant mettant en valeur les initiatives propres des entreprises

- Sensibiliser les salariés à l'initiative
- Faire des pilotes des relais méthodologiques
- Partager le diagnostic pour construire collectivement un cadre d'actions
- Mettre en œuvre un plan d'action porté par l'entreprise

Pérennisation de l'action collective

- Préparer l'entreprise dès la phase de sensibilisation à cette problématique de la pérennisation
- Intégrer dans le plan d'action Lean Management de chacune des entreprises, un plan de « continuité » de l'action
- Proposer, systématiser, voire « imposer » une continuité de l'action par 3 journées annuelles « consultant »
- Proposer des clubs Lean
- Orienter vers d'autres actions collectives
- Proposer des formations et conférences témoignages

Évaluation de l'action collective

- Développer une grille d'évaluation intégrant autant des critères quantitatifs (de performance économique), que qualitatifs (évolution de la culture, du management, des conditions de travail)

Cadrage et suivi du Plan

- Rédiger et diffuser des « guides méthodologiques » à destination des DIRECCTE, des porteurs et des consultants
- Rédiger et diffuser une charte d'engagement des entreprises
- Organiser une journée de sensibilisation et d'échanges pour les DIRECCTE et les porteurs
- Mettre en place un système de suivi