

ProduktionsInnovation.ch

European Manufacturing Survey – Suisse

Le benchmarking identifie des potentiels d'accroissement de la productivité

Gunter Lay, Steffen Kinkel, Angela Jäger, Christoph Hanisch, Bruno R. Waser

Introduction

La crise force à rechercher de nouvelles réserves de productivité. La situation économique actuelle contraint de nombreuses entreprises à rechercher des réserves de productivité encore jamais exploitées à ce jour. Face à la concurrence, seules les entreprises à même d'offrir à leurs clients le meilleur rapport prix/prestation survivront à la baisse de la demande. Dans ce contexte, le fait de pouvoir estimer sa propre productivité par rapport à la concurrence et, le cas échéant, de trouver le moyen d'exploiter des réserves de productivité prend d'autant plus d'importance.

Etude „Stellhebel für mehr Produktivität“ Le Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung a publié en février de cette année une étude¹ sur les potentiels d'accroissement de la productivité. Le présent communiqué résume les principaux résultats de ladite étude et la complète par une analyse de la base de données suisse.

Monitoring de la productivité dans les entreprises de production

Utilisation des indicateurs de productivité dans les entreprises de production allemandes Les indicateurs de productivité sont utilisés comme moyens stratégiques de pilotage dans seulement deux tiers des établissements de production allemands alors que, par exemple, le rendement (90%), le cash-flow (85%) et la satisfaction des clients (75%) sont nettement plus souvent disponibles sous forme d'indicateurs.

Les collaborateurs des entreprises, dont la prestation influence de manière substantielle la productivité, reçoivent bien plus de communications sur les indicateurs de qualité et de flexibilité que d'informations sur la productivité: dans moins d'un tiers des établissements, le personnel est informé de l'état et de l'évolution de la productivité sur la base d'indicateurs.

Pour la Suisse, aucune valeur détaillée ne peut encore être fournie à ce sujet. Toutefois, la situation ne devrait pas être fondamentalement différente en Suisse et devrait ainsi laisser encore beaucoup d'espace à une revalorisation pratique de la productivité aux niveaux de la stratégie de l'entreprise et de la communication aux collaborateurs.

¹ „Stellhebel für mehr Produktivität“: Gunter Lay, Steffen Kinkel und Angela Jäger, Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung Nr. 48; Karlsruhe: Fraunhofer ISI, 2009, 12 S.

Mesure de la productivité La productivité de l'entreprise est en principe définie sous la forme d'un rapport entre l'output et l'input d'exploitation. En guise d'indicateurs de la productivité, la pratique utilise souvent des grandeurs de productivité liées à l'occupation, telles que la création de valeur (chiffre d'affaires moins prestations préalables) ou le chiffre d'affaires par collaborateur. Ces indicateurs de productivité ne permettent toutefois d'appréhender que la productivité du travail. Cette approche peut aboutir à des jugements erronés, puisqu'elle ne tient pas compte des capitaux qui ont été engagés dans les investissements de rationalisation et si ces investissements sont éventuellement supérieurs aux économies réalisées sur le prestation de travail.

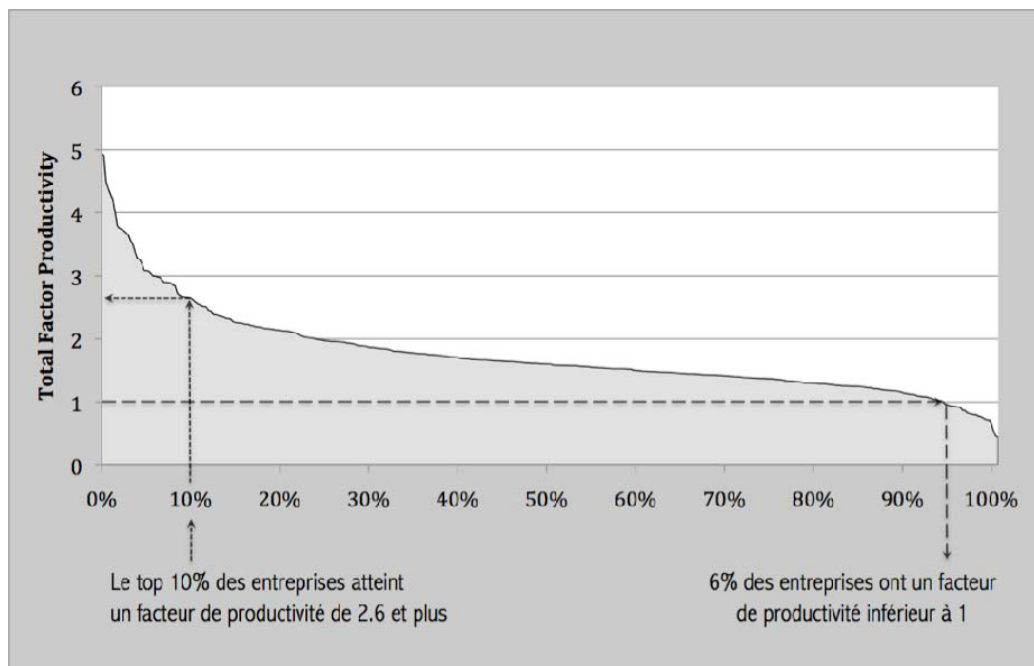
Total Factor Productivity C'est pour cette raison que l'on travaille généralement, dans le cadre de l'European Manufacturing Survey, avec la *Total Factor Productivity* (TFP, ou productivité totale des facteurs). Cet indicateur a des avantages substantiels:

la *Total Factor Productivity* présente une vision plus globale de la productivité de l'entreprise, dans ce sens que la création de valeur est comparée à la totalité des facteurs de coûts, ces derniers étant définis comme le montant total de la masse salariale et des amortissements consentis pour les machines et les installations. La *Total Factor Productivity* semble ainsi la plus appropriée pour étayer des comparaisons interentreprises de manière à pouvoir en déduire de bonnes mesures.

Productivité dans les entreprises de production suisses

Total Factor Productivity Les analyses sur la Total Factor Productivity (TFP) dans des entreprises de production suisses montrent que la création de valeur annuelle se situe en moyenne à environ 1.6 fois les coûts des facteurs. La figure ci-dessous permet de voir quelle est la position occupée par une entreprise dans le classement de la productivité: une entreprise présentant un indicateur TFP d'au moins 2.6 fait partie du top 10 pour cent des entreprises les meilleures, alors que 6 pour cent des entreprises de production affichent un indicateur TFP inférieur à 1.

Productivité dans les entreprises de production suisse



Productivités La productivité réalisable pour une entreprise est influencée de manière considérable par des caractéristiques de production imposées. Les potentiels de productivité sont influencés non seulement par des particularités spécifiques à la branche mais également par la complexité des produits, la taille des séries, le dispatching de la commande et d'autres

conditions-cadres:

- **branche:** une productivité particulièrement élevée caractérise les branches de la chimie/pharmacie, des matières plastiques, pierres et terres, alors que les branches de la métallurgie, des machines, de l'horlogerie, des véhicules, du matériel électronique/instruments présentent une TFP comparativement faible.
- il n'a *pas* été possible de constater si la **taille des établissements** était une caractéristique de différenciation.
- les entreprises avec une **fabrication après réception de la commande des clients** affichent une productivité en principe plus faible.
- **orientation à l'exportation:** les entreprises opérant sur le marché international sont nettement plus productives que les entreprises approvisionnant avant tout le marché intérieur.

Ces caractéristiques doivent donc être considérées de manière cohérente lors du choix des entreprises à comparer dans un benchmarking.

Approches Comme indiqué, les conditions-cadres spécifiques à l'entreprise peuvent constituer une permettant un barrière à un accroissement de la productivité. Mais des analyses ont montré qu'il existe néanmoins diverses possibilités permettant aux entreprises d'accroître leur productivité la productivité sous les conditions-cadres données. Il a notamment été possible d'identifier les approches suivantes:

- une plus grande **autonomie de fabrication** accroît la productivité. Ceci va à l'encontre des recommandations usuelles de gestion, qui préconisent une concentration sur quelques compétences clés. Les coûts supplémentaires résultant de l'externalisation, que ce soit pour les transactions, la logistique, les marges supplémentaires, la qualité, etc., sont souvent sous-estimés.
- une proportion élevée de **collaborateurs qualifiés** (p. ex., universitaires) accroît la productivité. L'augmentation inhérente des coûts du personnel est vraisemblablement associée à une hausse plus que proportionnelle de la plus-value.
- le recours aux techniques de **Supply-Chain-Management** s'avère favorable à l'augmentation de la productivité. Mais des analyses ont également démontré qu'une approche orientée principalement sur la technique n'a pas obligatoirement un effet positif sur la productivité.

Le benchmarking, source de chances

Les comparaisons de productivité souffrent généralement du fait qu'elles n'offrent que des tableaux qui, dans le meilleur des cas, se contentent de confronter deux dimensions (p. ex., branche et taille). Il est plutôt rare de trouver un véritable benchmarking, dans lequel il est possible de constituer un groupe de comparaison se fondant à la fois sur la taille des entreprises, la nature du dispatching des commandes, la complexité des produits fabriqués ainsi que la taille des séries produites et permettant ainsi des comparaisons de productivité très réalistes.

Benchmarking Actualisée tous les 3 ans, la base de données de l'enquête *Modernisation de la production* offre ici une alternative: les entreprises qui retournent un questionnaire exploitable de données EMS reçoivent accès à un benchmarking de performance en ligne et à d'autres offres de benchmarking. Il est possible, via le portail en ligne, de comparer de manière anonyme et gratuite sa propre productivité et d'autres indicateurs à ceux d'un groupe adéquat de sociétés. Un benchmarking vous fournit une base solide qui vous permet, grâce à des indicateurs, d'améliorer de manière ciblée votre entreprise.

European Manufacturing Survey – Suisse: ProduktionsInnovationen.ch

Prestations de services	<p>La croissance économique et la sécurité de l'emploi dépendent de plus en plus de la capacité d'innovation des entreprises. On entend par «innovation» la transformation des résultats de la recherche en produits dont la fonction innovante et/ou la supériorité apportent aux entreprises des avantages sensibles en termes de compétitivité. La performance des entreprises dans ce domaine s'exprime notamment dans les dépenses engagées dans la recherche et le développement ou dans la part du chiffre d'affaires générée par les nouveaux produits.</p> <p>La compétitivité d'une entreprise ne se mesure toutefois pas uniquement à son offre de prestations (produits et/ou services), mais aussi et surtout à l'efficacité de ses procédés de fabrication. Contrairement aux produits, le champ d'innovation des procédés est assez difficile à cerner. Plusieurs enquêtes ont certes tenté de recenser les activités des entreprises en matière d'innovation, mais elles portent essentiellement sur les produits nouveaux.</p> <p>C'est cette lacune qu'entend combler l'enquête EMS (European Manufacturing Survey) menée sous la houlette du Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung (Fh ISI) de Karlsruhe. Cette enquête menée tous les deux ou trois ans (depuis 1993 en Allemagne, 2001 en Suisse et 2003 dans d'autres pays européens) constitue le plus vaste recensement des tendances de modernisation des entreprises axées sur la production et les technologies en Europe. Le partenaire suisse de ce projet est l'Institut für Betriebs- und Regionalökonomie de l'Université de Lucerne – Economie.</p> <p>Cette enquête a pour but d'effectuer une analyse systématique et comparative du comportement des entreprises industrielles suisses en matière d'innovation, ainsi que de leur performance, sur une période prolongée et à intervalles de deux ou trois ans. Sont analysées dans le cadre de cette enquête: les stratégies de production, la mise en œuvre de concepts organisationnels et technologiques novateurs, l'utilisation et la qualification des ressources humaines ainsi que la délocalisation à l'étranger des sites de production et des activités R&D. L'étude porte également sur un certain nombre d'indicateurs de performance tels que la productivité, la flexibilité et la qualité.</p> <p>La base de données qui en résulte permet de produire des rapports d'études sur des thèmes précis, comme le présent communiqué, et de mettre ces documents à la disposition des entreprises participantes et des groupes intéressés. Les enseignements tirés de ces analyses sont également repris et utilisés sous forme d'études de cas lors de cours de formation.</p> <p>Les informations collectées sont également disponibles sous forme anonyme pour les entreprises intéressées et les organismes publics. Ce service permet d'effectuer des travaux complémentaires personnalisés, tels que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ comparaisons de paramètres (benchmarking de performance, d'innovation ou d'entreprise), ▪ analyses secondaires, ▪ enquêtes spécifiques clients. <p>Pour de plus amples informations sur l'enquête EMS et les prestations de services proposées, consulter le site: www.produktionsinnovation.ch</p>
-------------------------	--