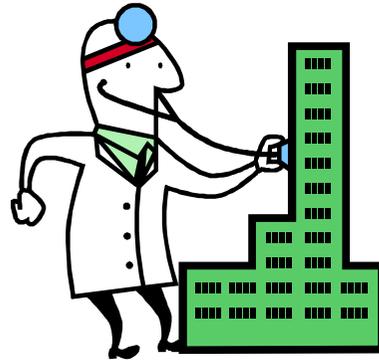


P.L.A.B



EVALUATION DU CONTRAT DE PROGRES AMEUBLEMENT 2006-2009

Laurent Amice

Version 2

- 1- Rappel du contexte de la commande
- 2- Bilan des actions 2006-2009
- 3- Diagnostic de la structure
- 4- Diagnostic de la performance
- 5- Résultats de l'enquête auprès des entreprises
- 6- Conclusions
- 7- Recommandations 2010-2012

- Le PLAB est le pôle régional de ressources de la filière ameublement bois en Lorraine.
- Sa vocation est d'aider au développement stratégique, commercial & technologique de la filière.
- Il est financé par des subventions régionales, nationales et européennes.
- Il fonctionne sur un « Plan de Progrès tri annuel »
- Les financeurs ont souhaité évaluer la pertinence et les résultats de ce plan sur la période 2006-2007=>2009 , objet de cette étude.

➤ **Méthodologie :**

- Analyse documentaire (dossier), recherche d'informations auprès du PLAB,

➤ **Recoupement avec les interviews des entreprises.**

Axe 1 : Développement & accompagnement stratégique									
Actions		Prestataire	Nombre d'entreprises	effectif	satisfaction	commentaires	budget coût ext.	coût pec	
2006-2007	formation collective	"Piloter le futur" :				meilleure vision de l'entreprise			
	formation collective	Segmentation stratégique et marketing				avis global mitigé			
	formation collective	Management durable & financement d'entreprise				programme trop lourd			
	formation collective	Couple produit marché	Hirschhorn	6	220		difficulté à gérer le programme	136 000 €	986 €
	formation collective	Nouvelles méthodes de définition de produit					pas de gestion industrielle		
	conseil individuel	Diagnostics individuels					incitation financière déterminante		
	conseil individuel	Elaboration de plans d'action individuels							

2- Bilan des actions 2006-2009

Axe 1 : Développement & accompagnement stratégique									
Actions		Prestataire	Nombre d'entreprises	effectif	satisfaction	commentaires	budget coût ext.	coût pec	
2008	veille	Comprendre & analyser le marché "Mais où va la distribution ?"	IPEA	4	90		thèmes/intervenants /idées	1 600 €	1 360 €
	formation collective	Management durable & financement d'entreprise	IPEA	3	210		thèmes/intervenants	4 500 €	4 350 €
	formation collective	Atelier marketing & tendance artisanat	IPEA	13	84		thèmes/intervenants	3 000 €	2 930 €
	formation collective	Certification PEFC	CTIB	6	215		organisation/intérêt/ incitation	12 000 €	13 230 €
	veille	Assurer une veille technologique, commerciale & marketing	Milan Del Mobile	8	419		organisation/intérêt/ incitation	14 000 €	13 432 €
	veille	Assurer une veille technologique, commerciale & marketing	Düsseldorf Euroshop	5	29		organisation/intérêt/ incitation	3 200 €	3 195 €
	veille	Assurer une veille technologique, commerciale & marketing	Milan Xylexpo	6	259		organisation/intérêt/ incitation	7 000 €	6 798 €
	formation collective	Analyse financière	SOVEC				reporté	6 000 €	0 €
	formation collective	S'adapter à la mondialisation des échanges commerciaux	Inlingua	3	30		organisation/intérêt/ incitation	15 000 €	955 €

2- Bilan des actions 2006-2009

Axe 1 : Développement & accompagnement stratégique									
Actions		Prestataire	Nombre d'entreprises	effectif	satisfaction	commentaires	budget coût ext.	coût pec	
2009 (au 30 septembre)	formation collective	Analyse financière	SOVEC	8	168		intérêt/source de besoins	6 000 €	5 879 €
	formation collective	Certification PEFC Groupe 1	CTIB	5	180		certification en novembre	10 000 €	3 544 €
	formation collective	Certification PEFC Groupe 2	CTIB	6	86	N/A	en cours audit fin 2009	15 000 €	0 €
	formation collective	Coaching commercial	GB Développement	5	170		fondamentaux/relation co/gestion équipe	13 000 €	13 484 €
	formation collective	Scénographie commerciale	Expertise & Développement	10	60		difficulté à intégrer la scénographie/pédagogie	12 000 €	1 800 €

2- Bilan des actions 2006-2009

Axe 2 : Création, animation et développement des réseaux d'entreprises									
	Actions	Prestataire	Nombre d'entreprises	effectif	satisfaction	commentaires	budget coût ext.	coût pec	
2006-2007	salon	Equip Hotel	PLAB	11	401		81% satisfait à renouveler ?	90 000 €	152 449 €
	animation	Mutualisation des achats	ECA				annulé freins/mutualisation		
2008	promotion	Site Internet, portail PLAB	Reflet	60	2760		richesse info.indicateurs très satisfaisants	23 000 €	22 699 €
	promotion	Plaquette collective hôtellerie	Reflet SB Imprimeurs	12	486		valorisation fière nouvelle démarche		11 540 €
	promotion	Plaquette réseau artisans	Alligator	16	136		valorisation réseau local nouvelle démarche	40 000 €	40 362 €
	promotion	Plaquette réseau sous traitants	Alligator	16	214		valorisation réseau local nouvelle démarche		
2009 (au 30 septembre)	animation	Groupe réseau sous traitants	ODI	4	58		freins positionnement stratégique	10 000 €	49 €
	animation	Groupe d'agenceurs marché séniors	Itinéraire Design	3	48		en phase de bouclage	15 000 €	11 300 €
	promotion	Expo Mobidecouverte	Ets Evenements ...				vif succès bonne promotion du PLAB & filière	8 000 €	8 622 €
	promotion	Plaquette Mobidécouverte	Reflet Socosprint	9	51		bonne diffusion bonne promotion du PLAB & filière	10 000 €	9 704 €
	promotion	Plaquette métiers DP6 DP3	Reflet				44 fiches métiers en cours convention rectorat	20 000 €	0 €
	communication	Traduction anglais site portail PLAB	Avatex Reflet				en ligne	5 000 €	9 834 €

2- Bilan des actions 2006-2009

Axe 3 : développement commercial export & national									
	Actions	Prestataire	Nombre d'entreprises	effectif	satisfaction	commentaires	budget	coût	
2006-2007	B to B	Salon de Cologne	PLAB	4	201		contexte difficile		
	B to B	Salon de Birmingham	PLAB	4	332		progression de CA bonne organisation		
	B to B	Salon de Valence	PLAB	3	288		baisse fréquentation activité		
	veille	Salon Ligna Hanovre	PLAB	4	109		intérêt bonne organisation		
	veille	Salon meubles Milan	PLAB	4	218		intérêt/veille/incitation bonne organisation		
	veille	Mission Egypte	PLAB	7	259		très bons contacts bonne organisation incitation	168 000 €	515 152 €
	B to C	Foire internationale de Nancy	PLAB	9	59		niveau d'activité (-)sectorisation /signalétique		
	B to C	Foire internationale de Neufchateau	PLAB	7	41		incitation (-)sectorisation/date août/com		
	B to C	Foire internationale de Châlon	PLAB	4	39		incitation (-)sectorisation		
	B to C	Salon habitat bois Epinal	PLAB	5	45		incitation/activité (-)signalétique		
	B to C	Foire internationale de Metz	PLAB	11	72		incitation/acitivité /nbr visiteurs (-)com		8

2- Bilan des actions 2006-2009

Axe 3 : développement commercial export & national									
	Actions	Prestataire	Nombre d'entreprises	effectif	satisfaction	commentaires	budget coût ext.	coût pec	
2008	B to B	Salon de Cologne	PLAB	3	242		perte de vitesse/ décalage	75 000 €	33 152 €
	B to B	Salon de Valence	PLAB	0	0		annulé	48 800 €	0 €
	B to C	Foire internationale de Nancy	PLAB	8	52		niveau d'activité (-)sectorisation /signalétique	153 900 €	204 644 €
	B to C	Foire internationale de Metz	PLAB	13	87		conjoncture		
2009 (au 30 septembre)	veille	Mission Maghreb	PLAB	0			en attente	15 000 €	0 €
	veille	Salon meubles Milan	PLAB	7	154		intérêt/veille/incitation bonne organisation	11 000 €	10 516 €
	veille	Salon Interzum Cologne	PLAB	4	115		intérêt/veille/incitation bonne organisation	2 000 €	530 €
	veille	Salon Archivision Marseille	PLAB	9	?	?	mi octobre	10 000 €	0 €
	B to B	Salon cuisine Lyon	PLAB	3	272		offre/concurrence fréquentation	46 250 €	46 250 €
	B to C	Foire internationale de Nancy	PLAB	10	60		meilleure fréquentation/ (-) activité	177 750 €	152 551 €
	B to C	Foire internationale de Metz	PLAB	13	73	?	en cours		

2- Bilan des actions 2006-2009

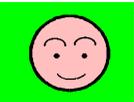
Axe 4 : Marketing & création de nouveaux produits/marchés								
	Actions	Prestataire	Nombre d'entreprises	effectif	satisfaction	commentaires	budget coût ext.	coût pec
2006-2007	conseil individuel Marketing & création de nouveaux produits/marchés	designers	4	264			80 000 €	17 817 €
2008	conseil individuel Marketing & création de nouveaux produits/marchés	Double V- Design Sarl Bot Couarch & couleur Tassin Benque Itinéraire Fred Rieffel Volume Atelier C Eric	13	489		prise de conscience d'innover & diversifier/ ouverture vers les structures nouvelles et de petites tailles	120 000 €	121 374 €
2009 (au 30 septembre)	conseil individuel Marketing & création de nouveaux produits/marchés	Soprolec- Design Stephane Plassier Domotica & D'CO Bot Couarch Didier Versavel Agence Hilton Mc Connico Itinéraire Rack Star Tassin Focal 3 Solution B Sarl	14			prise de conscience d'innover & diversifier/ ouverture vers les structures nouvelles et de petites tailles/ marketing associé	100 000 €	50 757 €

2- Bilan des actions 2006-2009

Axe 5 : Service PLAB									
	Actions	Prestataire	Nombre d'entreprises	effectif	satisfaction	commentaires	budget coût ext.	coût pec	
2006-2007	animation	Veille commerciale & technologique bas documentaire	PLAB				base documentaire Doc présentation filière		
	étude	Etude prospective sur les tendances de la filière ameublement	PLAB				doc/étude marché Espagne	70 000 €	22 443 €
	animation	Communication vers les entreprises	PLAB				base de donnée entreprises info PLAB		
2008	animation	Veille commerciale & technologique bas documentaire	PLAB				base documentaire doc présentation filière présentation LME	5 000 €	4 478 €
	animation	Communication vers les entreprises	PLAB ID Large Alligator				newsletter/info PLAB routage plaquettes	12 000 €	13 031 €
2009 (au 30 septembre)	animation	Veille commerciale & technologique abonnements & divers journées thématiques	PLAB CRIT Bois ...				base documentaire doc présentation filière technique finition NTIC	8 000 €	3 708 €
	étude prospective								0 €
	animation	Communication vers les entreprises newsletters & base de donnée	Expertise & développemnt				bonne activité du site très bonne perception de la newsletter	14 000 €	8 122 €
	audit	Audit de fin de contrat	JEA			?	en cours	36 000 €	16 200 €

2- Bilan des actions 2006-2009

➔ Synthèse qualitative

	40	67%	(très) satisfait
	17	28%	peu satisfait
	3	5%	insatisfait

- ➔ Il est important de noter que les causes d'insatisfaction sont essentiellement dues à des éléments externes & conjoncturels sur lesquels le PLAB n'a aucune maîtrise.

➤ Synthèse quantitative

	2006-2007			2008			2009			totaux/axe		
	budget	réalisé		budget	réalisé		budget	réalisé		budget	réalisé	
Axe 1 : Développement & accompagnement stratégique	136 000 €	986 €	1%	66 300 €	13 432 €	20%	56 000 €	24 706 €	44%	258 300 €	39 124 €	15%
Axe 2 : Création, animation et développement des réseaux d'entreprises	90 000 €	152 449 €	169%	63 000 €	74 602 €	118%	68 000 €	39 509 €	58%	221 000 €	266 559 €	121%
Axe 3 : développement commercial export & national	168 000 €	515 152 €	307%	277 700 €	237 796 €	86%	262 000 €	209 846 €	80%	707 700 €	962 795 €	136%
Axe 4 : Marketing & création de nouveaux produits/marchés	80 000 €	17 817 €	22%	120 000 €	121 374 €	101%	100 000 €	50 757 €	51%	300 000 €	189 948 €	63%
Axe 5 : Service PLAB	70 000 €	22 443 €	32%	17 000 €	17 509 €	103%	58 000 €	28 030 €	48%	145 000 €	67 982 €	47%
totaux/an	544 000 €	708 847 €	130%	544 000 €	464 713 €	85%	544 000 €	352 849 €	65%	1 632 000 €	1 526 409 €	94%

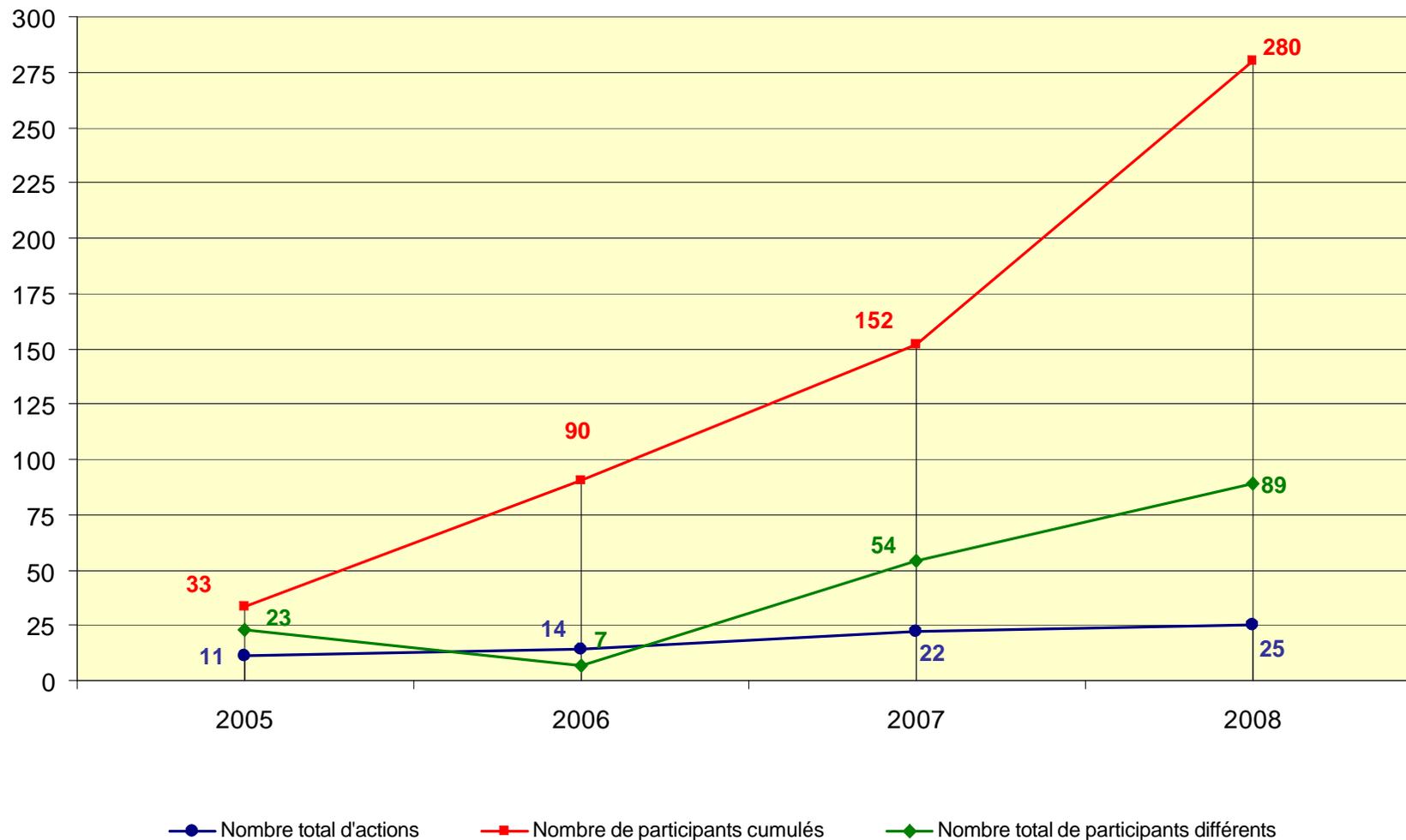
➤ on constate que :

- le budget 2006-2007 a été largement dépassé 130%,
- le budget 2008 a été respecté à hauteur de 85%
- qu'en 2009, au regard des chiffres connus au 30 septembre, le budget 2009 devrait également être respecté.

Ces résultats confirment la bonne gestion et la maîtrise budgétaire de l'équipe en place.

2- Bilan des actions 2006-2009

INDICATEUR ACTIONS PLAB



2- Bilan des actions 2006-2009

 **On constate :**

- **Une augmentation et une diversification des entreprises participant aux actions, en faveur des plus petites :**

7 en 2006 => 89 en 2008

soit une progression de 1171 %

- **Une augmentation du nombre d'actions :**

14 en 2006 => 25 en 2008

soit une progression de 79%

3- Diagnostic de la structure

Méthodologie :

- **Analyse documentaire,**
- **Interviews téléphoniques du président & des financeurs,**
- **Interviews individuels de l'ensemble de l'équipe fonctionnelle sur son lieu de travail,**
- **Audit de dossiers,**
- **Diagnostic interne/externe de l'organisation, du fonctionnement et du management de l'équipe.**

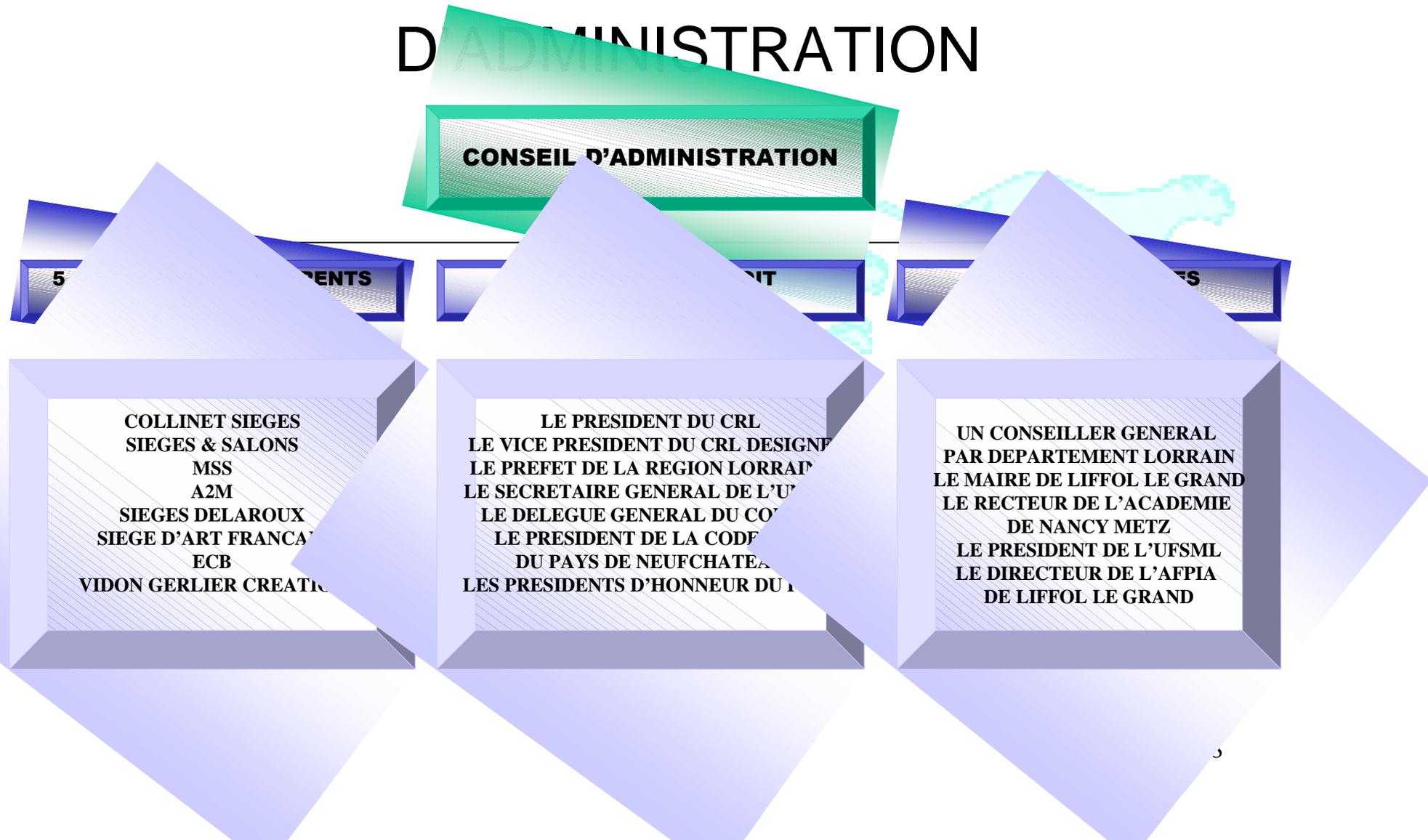
3- Diagnostic de la structure

- **Le PLAB est une association loi de 1901 dont l'objet est de :**
- **Créer, gérer et mettre à disposition un centre de ressources,**
 - **Mettre en place et animer des actions collectives,**
 - **Répondre dans le cadre de conventions à toute demande d'organismes régionaux, nationaux & européens en vue d'actions collectives,**
 - **Apporter son expertise régionale & sa maîtrise d'œuvre à toute action collective,**
 - **Contracter avec des collectivités territoriales pour des prestations de nature collective,**
- **Intéressant le secteur du meuble & de la décoration**

3- Diagnostic de la structure



ORGANIGRAMME DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

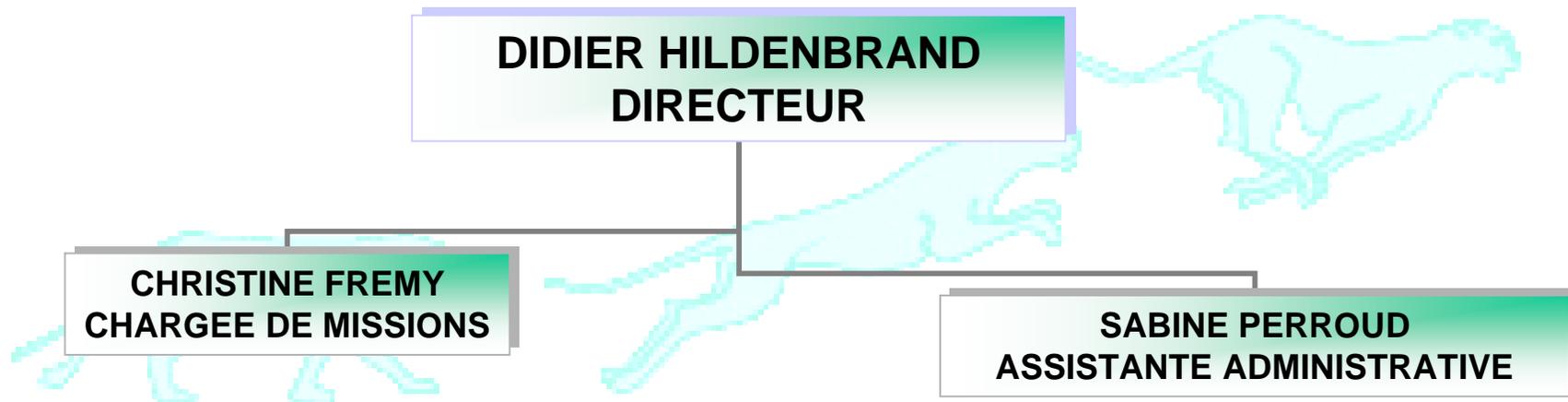


➔ ORGANIGRAMME DU BUREAU



3- Diagnostic de la structure

➤ ORGANIGRAMME FONCTIONNEL





Points forts

- Structure légère
- Équipe à taille humaine
- Management de proximité
- Motivation & implication
- Un bon esprit d'équipe
- Polyvalence & complémentarité
- Volonté de bien faire
- Disponibilité
- Sens « du client »
- Gestion rigoureuse des dossiers (conformité/délais)
- Pilotage des actions
- Bonne communication interne – externe
- Contrôle de l'activité (compta analytique)
- Progression



Points faibles

- Structure légère
- Travail dans l'urgence
- Manque de formalisme
- Pas de formalisation des missions
- Pas de « standards » de dossiers
- Pas de planification visuelle des actions
- Pas d'organisation formalisée des documents informatiques
- Pas de tableau de bord synthétique
- Une tendance à en faire trop (indicateurs)
- Forte dépendance (subvention, UNIFA, filière, personnel)



Opportunités

- **Crédibilité**
- **Notoriété**
- **Élargissement géographique**
 - (Haute Marne, Aube, Alsace ?)
- **Synergies UNIFA**
 - **Crédibilité**
 - **Ressources**
 - **Documentation, information, structure etc..**
- **Lobbying à développer**



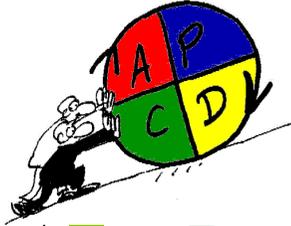
Menaces

- **Concurrence (CCI, Terre de luxe => cohérence et lisibilité ?)**
- **Cohérence, pluralité de l'offre/potentiel & disponibilité des adhérents**
- **Programme financier annuel # programme opérationnel sur 3 ans**
 - =>Cohérence actions/financement
 - => Déséquilibre de l'animation sur l'année & sur le premier semestre
- **Portage financier (avance de trésorerie)**
- **Pérennité des subventions**
- **La crise & ses conséquences sur les adhérents**



Facteurs clé de succès

- Bonne gestion administrative
- Bon maillage du secteur
- Bonne communication et bon contact avec les adhérents
- Bonne écoute des adhérents
- Bonne appréhension des besoins
- Disponibilité, convivialité et professionnalisme surtout depuis l'arrivée de la nouvelle équipe



3- Diagnostic de la structure

Nos recommandations :

- Formaliser les missions
- Être force de proposition dans l'amélioration de la structure
- Définir des dossiers standards et d'enregistrement de contrôle (check listes)
- 5 S informatique : définition d'une arborescence standard
- Stockage des archives
- Mettre en place des outils de pilotage de projet (planification, tableaux de bord etc...)
- Mettre en place un tableau de bord de synthèse
- Clarifier la relation avec l'UNIFA et développer un argumentaire adapté,
- Trouver une cohérence & coordination entre réseaux (CCI, Pôle Fibre, Terre de Luxe, CRITT Bois, Financeurs)
- Assurer la succession de la présidence à court terme (1 à 2 ans)

3- Diagnostic de la performance

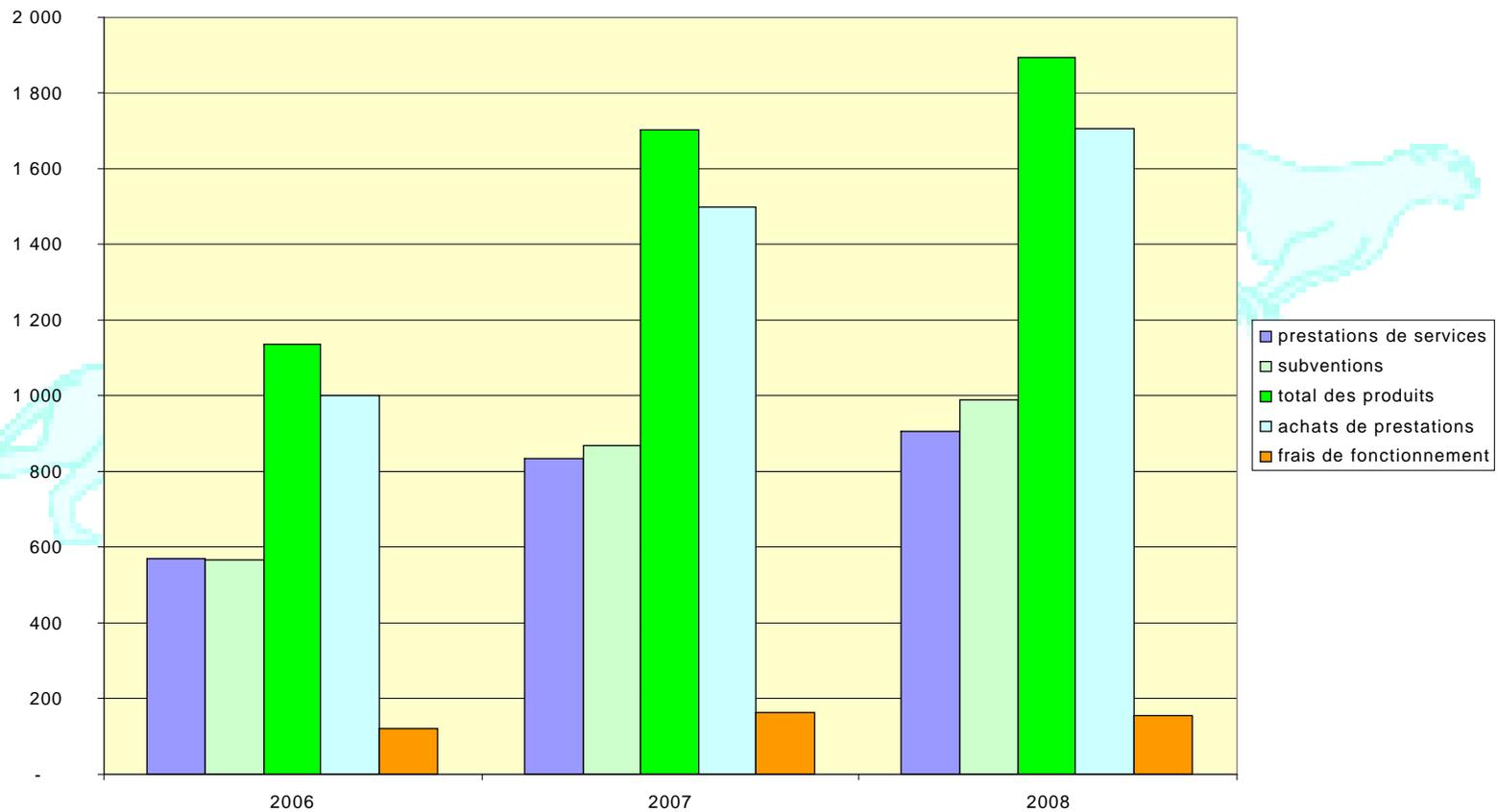
➔ Performance financière :

■ analyse du compte de résultat

	2008			2007			2006	
		%	n/.n-1		%	n/.n-1	%	
produits :								
prestations de services	905	48%	9%	834	49%	47%	569	49%
subventions	990	52%	14%	867	51%	53%	565	49%
autres produits		0%	-100%	5	0%	-75%	20	2%
total des produits	1 895	100%	11%	1 706	100%	48%	1 154	100%
achats de prestations	1 707	90%	14%	1 498	88%	50%	1 001	87%
marge brute	188	10%	-10%	208	12%	36%	153	13%
charges de fonctionnement :								
frais généraux	156	8%	-4%	162	10%	33%	122	11%
impôts & taxes	24	1%	-2%	24	1%	-7%	26	2%
frais de personnel	5	0%	35%	3	0%	248%	1	0%
dotation aux amortissements	126	7%	-2%	129	8%	54%	84	7%
	2	0%	-62%	6	0%	-45%	11	1%
résultat d'exploitation	31	2%	-32%	46	3%	47%	31	3%
produit financiers	7	0%	40%	5	0%	3014%	0	0%
charges financières	2	0%	33%	2	0%	500%	0	0%
résultat courant	36	2%	-26%	49	3%	59%	31	3%

➤ Performance financière :

■ analyse du compte de résultat



4- Diagnostic de la performance

➤ Performance financière :

- Analyse du compte de résultat :
- Un total des produits qui progresse de 64% sur la période ce qui démontre l'augmentation d'activité générée par la nouvelle équipe.
- Une augmentation des frais de fonctionnement sur la même période de 27%, principalement due à la masse salariale et aux embauches, mais qui diminue de 4% entre 2008 et 2009.
- Des produits financiers qui apparaissent en 2008 et qui progressent de 40% entre 2008 & 2009.

➤ L'activité du PLAB augmente de manière très significative dans un souci de bonne gestion.

4- Diagnostic de la performance

➔ performance financière :

■ analyse du bilan

	2008			2007			2006	
PASSIF								
clients	244	15%	3%	237	18%	-32%	346	24%
subventions à recevoir	459	28%	57%	292	23%	412%	57	4%
disponibilités	302	18%	284%	79	6%	-84%	493	34%
ACTIF								
capitaux propres	311	19%	11%	280	22%	17%	240	16%
clients	115	7%	-22%	147	11%	-73%	551	38%
autres dettes	417	25%	37%	305	24%	-12%	345	24%
total du bilan	1 647	100%	28%	1 288	100%	-12%	1 468	100%

➤ performance financière :

- Analyse du bilan
 - Le total du bilan augmente sur la période de 178 k€
 - Les disponibilités baissent de 40% mais restent à un bon niveau (302k€), ceci s'explique par la baisse du compte client qui passe de 551k€ à 115 k€
 - Les fonds propres augmentent de 30% et passent de 240 k€ à 311 k€
 - Les subventions à recevoir passent de 292 k€ en 2007 à 459 k€ en 2008 soit une augmentation de 57% ce qui peut ralentir le remboursement des entreprises dans une période où les trésoreries sont déjà très tendues.

➤ Performance commerciale :

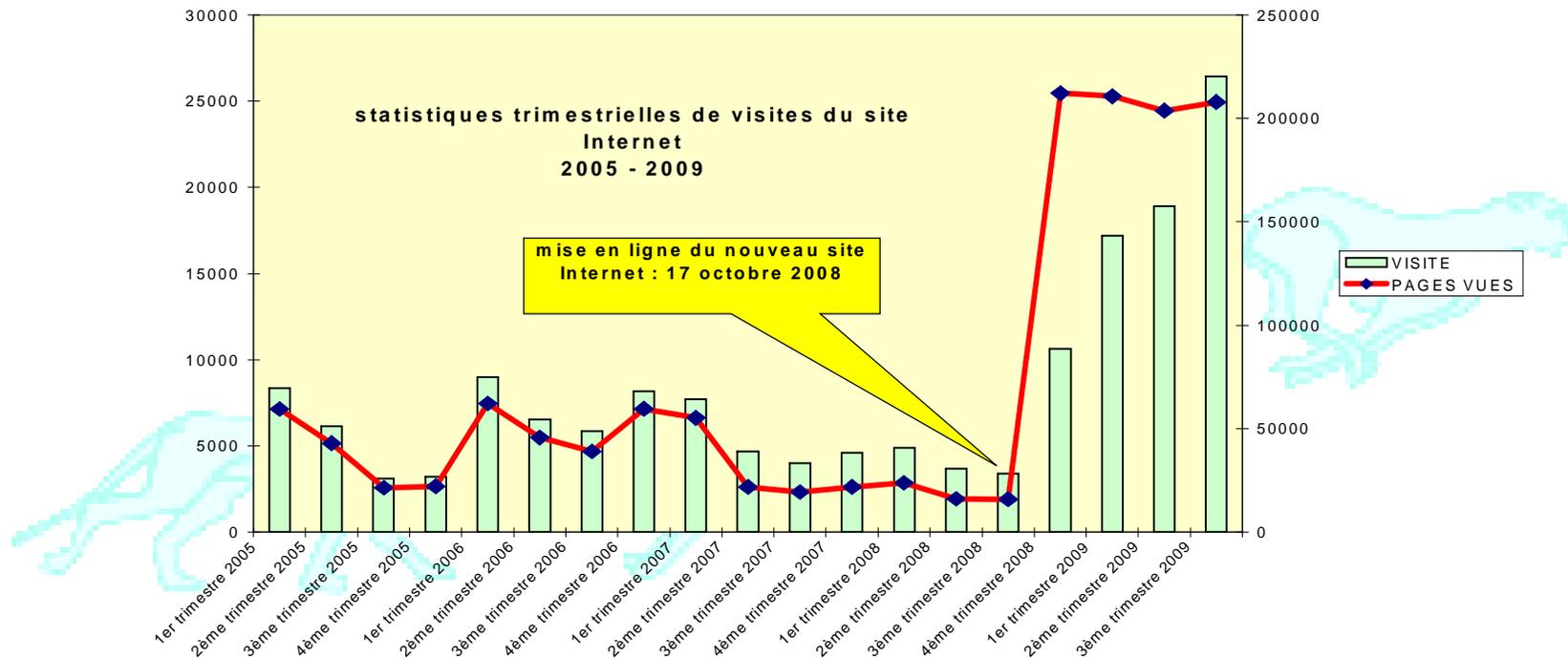
- analyse de l'activité

	2008		2007		2006	
nombres d'adhérents	86	21%	71	27%	56	
cotisations	10	-59%	24	19%	20	
subvention CODIFA	45 k €					

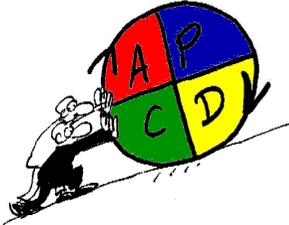


- Une progression du nombre d'adhérents de 54% sur deux ans,
- Une baisse du montant des cotisations de 59% entre 2007 & 2008,
- Qui est largement compensée par un subvention du CODIFA de 45 000 €.

➔ Performance de la communication :



- **Entre le 3ème trimestre 2008 & le 3ème trimestre 2009 on constate :**
 - Une progression du nombre de visites de 3.400 à 26.400 soit une progression de 676%
 - Progression du nombre de pages vues de 16.000 à 201.000 soit une progression de 920 %



Nos recommandations :

- Il semble souhaitable de mettre en œuvre un Tableau de bord de synthèse comportant des indicateurs de mesure de la performance :
 - **Activité**
 - **Finance**
 - **Satisfaction des adhérents**
 - **Pertinence des actions**
 - **Maîtrise du pilotage**
 - **... mais pas trop !**

5- Résultats de l'enquête auprès des entreprises

➔ Éléments de contexte :

- Un environnement très perturbé,
- Des chefs d'entreprise très soucieux et peu disponibles,
- Des prises de rendez vous souvent compliquées,
- Un accueil toujours chaleureux à l'évocation du PLAB.

➔ Méthodologie employée :

- Interviews semi directifs des chefs d'entreprise selon le guide d'entretien en annexe (durée prévue 1 heure).
- Conversation à bâtons rompus, souvent de la même durée.
- Un fort besoin d'échanger et de s'exprimer sur le contexte économique et l'avenir.
- Un besoin de rompre l'isolement, de partager.

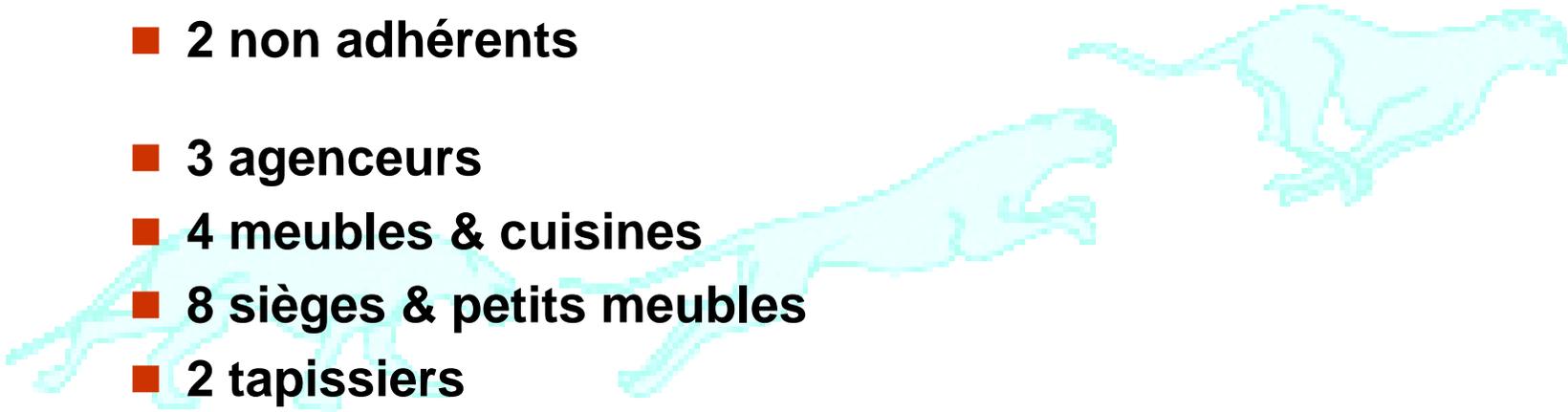
➤ Typologie de l'échantillon :

- 20 entreprises
- Un effectif de 820 personnes
- Un chiffre d'affaires de 84 M€
- Un chiffre d'affaires export de 20 M€ = 24%
- 4 entreprises de moins de 10
- 10 entreprises de 10 à 50
- 6 entreprises de plus de 50

➤ Typologie de l'échantillon :

- 18 adhérents au PLAB
- 13 adhérents à l'UNIFA
- 2 non adhérents

- 3 agences
- 4 meubles & cuisines
- 8 sièges & petits meubles
- 2 tapissiers
- 2 sous traitants
- 1 divers déco



« Thermomètre » conjoncturel

(aux dates où les interviews ont eu lieu) :

- Pas de visibilité, les commandes arrivent au jour le jour (pas d'amélioration en septembre, voire une aggravation),
- Baisse de 10 à 30% du CA,
- « Rien ne se passe dans les négoce »
- Écroulement du CA export (Angleterre, Espagne),
- Plusieurs saisines de la CCSF,
- Deux saisines du médiateur du crédit,
- Des chefs d'entreprise réactifs & qui ne baissent pas la garde.

Préoccupations à court terme :

- **Survivre, passer le cap de la crise (12)**
- **Restructuration financière (2)**
- **Trésorerie (3)**
- **Développement de l'outil industriel (2)**
- **Développement commercial (2)**
- **Maintien des emplois (1)**
- **Nouveaux produits (1)**
- **Organisation (1)**
- **E commerce (1)**

➔ Préoccupations à moyen terme :

- Développement commercial (8)
- Diversification (4)
- S'implanter dans le marché du CHR (3)
- Monter en gamme (2)
- Croissance externe (2)
- Export (1)
- Innover / marché moyen/haut de gamme (1)
- Sortir du marché traditionnel (1)
- Recrutement de personnel qualifié (1)
- Nouveaux produits (1)
- Investissement en matériel (1)
- E commerce (1)
- Transmettre l'entreprise (3)

➔ Préoccupations à long terme :

- NSP (16)
- Mettre en place une stratégie (2)
- CA x 2 (1)
- Avoir plusieurs implantations en France (1)



➔ diagnostic de la filière :



Points forts

- Capacité à répondre à la demande (savoir faire réactivité) (14)
- Créativité & capacité à innover (10)
- Design (2)
- Qualité des produits (3)
- Le « bon goût Français » (2)
- Volonté de se battre (1)
- Capacité à se remettre en question (1)
- Réseau PLAB-UNIFA (1)



Points faibles

- Coût & importance de la MO (3)
- Manque de créativité & de renouveau (3)
- Design (1)
- Manque d'ouverture de modernisme (3)
- Retard/concurrence (1)
- Organisation industrielle (1)
- Commercial (1)
- Age des acteurs (2)
- Trop d'a priori (1)
- Dirigeants = frein au développement (1)
- Culture (1)
- Pas de prise en compte de l'environnement (1)
- Pas de vision (2)
- Pas sexy, mauvaise image (2)
- Individualisme (4)
- Pas de labellisation d'origine (1)

➔ diagnostic de la filière :



Opportunités

- **Marché du luxe & haut de gamme (2)**
- **Marché CHR (3)**
- **Revitalisation rurale (1)**
- **Attirance vers le « made in France » (1)**
- **Mutualiser les coûts (1)**
- **Bois = produit naturel (1)**
- **Valorisation du DD (2)**
- **Marché export (4)**
- **Crise qui stimule (1)**
- **Trouver des niches (1)**
- **Marché Internet (1)**



Menaces

- **Crise (19)**
- **Marché négoce traditionnel mort (8)**
- **Concurrence étrangère à faible coût de MO ou mieux industrialisée (13)**
- **Évolution de la grande distribution vers le bas de gamme (1)**
- **Difficultés pour protéger les modèles (1)**
- **Perte des savoir faire et de MO qualifiée(âge) (6)**
- **Ne pas évoluer (1)**
- **Marché tiré vers le bas (1)**
- **Perte de la maîtrise de la production (1)**
- **Normes & règlement CEE (1)**
- **Mauvaise image (3)**
- **Banques (1)**
- **Marché Internet (1)**

➔ diagnostic de la filière :



Voies d'amélioration & facteurs clé de succès

- Travailler avec des prescripteurs (déco, archi etc...) (2)
- Innover (7)
- Mieux communiquer (3)
- Force commerciale & marketing (1)
- Réactivité (1)
- Personnalisation des produits (1)
- Rassembler les savoir faire pour innover (1)
- Partager avec les créateurs (1)
- S'ouvrir aux nouvelles technologies de l'image (1)
- Donner envie (1)
- Rester souple et flexible (1)
- Écouter le client (1)
- Se grouper, faire des alliances, mutualiser (2)
- Stratégie commune (1)
- Politique de marque (1)
- DD (3)

➔ Les motivations d'adhésion au PLAB :

- Opérations collectives (1)
- Expo & salons (3)
- Missions de prospection (1)
- Catalogues (1)
- Formation (3)
- Aide à l'export (2)
- Développement de produits (1)
- Accès aux subventions (4)
- Veille concurrentielle (2)
- Se connaître & partager (6)
- Être représenté (1)
- Rebondir (1)
- Histoire (2)
- Notoriété PLAB-UNIFA (2)
- Animation de la filière (2)
- Pour participer, corporatisme (2)
- Veille (1)

5- Résultats de l'enquête auprès des entreprises

➔ Niveau de satisfaction global :

				
Etes vous bien informé sur les actions du Plab ?	20	100%	0%	0%
Connaissez vous les financeurs & qui sont-ils ?	19	95%	0%	1 5%
CRL	19	95%	0%	0%
DRIRE	7	35%	0%	0%
CODIFA	6	30%	0%	0%
Conseil Général	5	25%	0%	0%
ADEME	2	10%	0%	0%
FEDER	6	30%	0%	0%
DRCE	1	5%	0%	0%
Quel votre niveau global de satisfaction sur les actions du PLAB ?	18	90%	1 5%	1 5%
Quel impact/représentativité sur la filière ?	16	80%	1 5%	3 15%
Votre perception du contrat de progrès ?	18	90%	1 5%	1 5%
Votre perception du PLAB en temps que porteur de projet ?	17	85%	2 10%	1 5%
Votre perception sur l'efficacité de la structure et son évolution ?	17	85%	2 10%	1 5%
Travaillez vous avec de partenaires privés ?				
designers	13	65%	0%	0%
consultants	9	45%	0%	0%

➔ Niveau de satisfaction global :

Satisfactions

- Bonne évolution de la structure (4)
- Qualité de l'équipe (8)
- Volonté & capacité à avancer de la nouvelle équipe
- L'aide au salon est un réel service (organisation et financement)
- Solution face aux méandres administratives
- Le PLAB est un besoin vital
- La collaboration avec l'UNIFA est un plus (3)
- Vrai suivi personnalisé
- Respect du CdC (formation)
- Offre variée et fédératrice
- Pertinence de l'offre (2)
- Aide réelle aux synergies

Insatisfactions

- Stand collectif manque d'homogénéité
- Retard de 2 à 3 ans dans le remboursement des subventions (4)
- Manque de visibilité et de pérennité des aides
- Inégalité dans le traitement de l'info (privilège)
- Manque de souplesse financière
- Critère collectif parfois bloquant
- Problème financier et calendrier annuel

➔ Niveau de satisfaction global :

Satisfactions

- Permet une prise de recul
- Rompre l'isolement
- C'est un moteur du changement
- C'est une aide réelle au développement de nouveaux produits
- Compétents, disponibles (6)
- Font bien leur boulot (3)
- Bonne sensibilité au marché
- Bonne structure
- Pertinence de l'offre (3)
- Aide réelle aux synergies
- On aide de plus en plus les petits (3)
- Bonne rigueur dans la gestion des dossiers
- Bon pilotage

Insatisfactions

- Trop de one shot
- Manque de vision à moyen terme
- Résultats pas toujours aboutis
- Manque de capacité à piloter les projets à long terme (2)
- Manque de sens opérationnel
- Difficultés à faire des groupes homogènes

5- Résultats de l'enquête auprès des entreprises

➔ Niveau de satisfaction global :

Satisfactions

- Bonne connaissance du terrain
- Bon relai du CRL
- Bon montage et suivi des dossiers
- Bonne gestion des projets

Insatisfactions

- Manque de synthèse
- Trop administratif



➔ Souhaits & suggestions

- Plus de visites du PLAB
- Continuité des interventions du PLAB
- Faciliter les financements
- Encourager le PLAB dans ses missions
- Mutualiser les démarches lourdes & importantes (ISO 9001/14001)
- Plus de communication vers le consommateur final
- Mieux se connaître (2)
- Apprendre à travailler ensemble
- Plus d'info sur les aides institutionnelles
- Faire de vraies missions export
- Informer sur les tendances
- Assouplir les règles de mise en œuvre (nombre de participants)
- Mieux gérer les projets à long terme, boucler les boucles
- Calculer le ROI des actions
- Organiser des séminaires de REX à thème
- Plus de management & d'ouverture au métier de dirigeant
- Rompre l'isolement
- Fédérer des groupes de travail (2)
- Faire un annuaire des compétences & savoir faire
- Partager sur des problématiques
- Créer une image de marque un label
- Négocier les tarifs salons pour les adhérents (à titre individuel)
- Faire du PLAB un guichet unique (aides)
- Pérenniser le PLAB

➔ Améliorer les partenariats et les alliances

Facteurs Clé de Succès

- Pas de partenariat autre que la sous traitance (4)
- Complémentarité avec d'autres métiers
- Synergie export
- Partage contacts & banque de données
- Collections transverses meubles & déco
- Changer les mentalités
- Fédérer par pôle
- Répondre ensemble sur des gros appels d'offre
- Persévérer
- Assembler les savoir faire pour innover
- Faires des coups ponctuels
- Passer la main sur les affaires hors compétences

Freins

- Concurrence (3)
- Mentalité (4)
- Manque d'ouverture
- Age des dirigeants

➔ Améliorer les partenariats et les alliances

Facteurs Clé de Succès

- Ne pas rechercher le gain immédiat
- Rapports gagnant/gagnant (4)
- Échange d'informations
- Se spécialiser pour mieux amortir le matériel
- Fédérer des volontaires qui ont envie de travailler ensemble (2)
- L'espoir c'est les jeunes
- Avoir envie, affinités (3)
- Besoin client autour de valeurs partagées
- Animateur
- Intégrer le facteur géographique
- Créer une structure collective (SARL) avec des objectifs
- Sortir de la filière (3)

Freins

➔ Le développement durable

- Large confusion entre DD et environnement,
- A part quelques exceptions les chefs d'entreprise ne connaissent pas les principes fondamentaux du développement durable,
- Ils sont « pour » car c'est commercialement correct.

- **Sur la période, les indicateurs d'activité sont en forte augmentation :**
 - **Nombre d'adhérents,**
 - **Achats de prestations sous traitées,**
 - **Flux sur le site Internet,**
 - **Nombre d'actions,**
 - **Nombre d'entreprises participantes.**

- **Les frais de fonctionnement sont stabilisés (156 k€) à un niveau acceptable & devraient baisser (départ de Mr Bourgaux).**
- **Les indicateurs de bonne gestion sont stables et/ou en progression :**
 - **Résultat d'exploitation,**
 - **Résultats financiers.**

- **Il existe maintenant une comptabilité analytique.**
- **L'évolution de l'activité du PLAB et sa situation financière sont donc satisfaisantes.**

- **La satisfaction des adhérents tant sur les actions menées que sur l'efficacité & la qualité de l'équipe en place est bonne voire excellente.**

- **Le PLAB, après une période difficile, semble être arrivé à un niveau de maturité.**

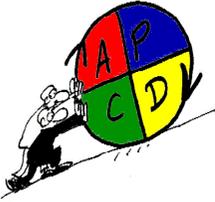
- **Il reste donc à consolider la structure par :**
 - **La définition & la formalisation d'une stratégie avec l'UNIFA (liens, secteur géographique, métiers...)**
 - **Une plus grande autonomie financière (budgets tri annuel)**
 - **Le statut du directeur (actuellement salarié à 30%)**
 - **Une nouvelle présidence qui devra être fédératrice & impulser l'action.**



7- Recommandations 2010-2012

➤ Nous constatons aujourd'hui que les facteurs clé de succès des entreprises qui passent le mieux le cap de la crise sont :

- **Un commercial agressif,**
- **Un marketing « malin », une écoute attentive & pertinente du client,**
- **Un sens de l'innovation, une agilité et une réactivité au marché,**
- **Des alliances intelligentes dans un esprit gagnant-gagnant,**
- **Des prestations et des produits compétitifs & conformes aux exigences du client (conformité, délais ...).**



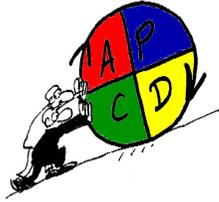
7- Recommandations 2010-2012

- **Si un certains nombre d'actions traditionnelles doivent être reconduites :**
 - **Participation aux salons de veille & toute action de type veille,**
 - **Participation aux salons B to B & B to C**
 - **Formation aux basiques du management et à la gestion d'entreprise (prix de revient, tableaux de bord et plus générales pour les plus petites structures).**

- **Le PLAB doit proposer des actions plus opérationnelles & innovantes avec des résultats « immédiats » & tangibles,**

- **Plus que jamais, les entreprises veulent & ont besoin de concret,**

- **En conséquence, nos recommandations pour le plan de progrès 2010-2012 se déclinent comme suit :**



Axe 1 : Développement & accompagnement stratégique

1-1 Lean Manufacturing & Qualité :

➤ Objectifs :

- Donner aux entreprises des notions fondamentales sur les critères qualité attendus par les clients et considérés aujourd'hui comme des prés requis,
- Apporter une démonstration de l'importance des coûts de la non qualité,
- Sensibiliser les entreprises sur les conséquences de la non qualité et des dysfonctionnements sur la relation avec le client,
- Sensibiliser les entreprises aux méthodes de production au plus juste,
- Apporter la démonstration que les outils du lean sont à la portée des entreprises de l'ameublement et que méthodes & outils sont adaptables à leur métier,
- Appropriation de ces outils par les entreprises et mesure des résultats obtenus.

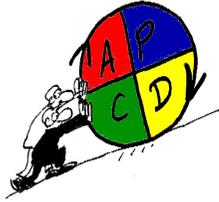


Axe 1 : Développement & accompagnement stratégique

1-1 Lean Manufacturing & Qualité :

➔ Thèmes à aborder :

- Produire « compétitif », produire au plus juste :
 - Lean Manufacturing, gestion industrielle et maîtrise de la production :
 - Coûts,
 - Stocks
 - En cours etc...
- Qualité de la prestation :
 - Respect du contrat :
 - Délais,
 - Quantité,
 - Conformité (finition...)
 - Qualité (plus de SAV)



Axe 1 : Développement & accompagnement stratégique

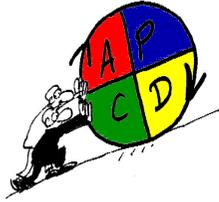
1-1 Lean Manufacturing & Qualité :

➤ Format :

- Session de sensibilisation collective (1 journée)
- Accompagnement démonstratif individuel en entreprise : formation aux basiques et mise en œuvre d'un à deux chantiers avec mesure des résultats obtenus,
- Session collective d'échange d'expérience entre les entreprises participantes & synthèse (1 journée),
- Suite de l'accompagnement à moyen terme en fonction des résultats obtenus.

➤ Partenaire :

- Consultant opérationnel maîtrisant les méthodes & outils et ayant des expériences réussies en PMI & si, possible dans la filière ameublement.



Axe 1 : Développement & accompagnement stratégique

1-2 Anticiper pour préserver les savoir faire :

➤ Objectifs :

- Mettre en place un tableau de bord RH dans l'entreprise,
- Mettre en œuvre une démarche de type GPEC,
- Mettre en place des outils de type fiches métiers, fiche de mission,
- Élaborer des matrices de polyvalence et un plan d'action

➤ Format :

- Session de sensibilisation collective (1 journée)
- Accompagnement en entreprise à formater en fonction de l'effectif,
- Session collective d'échange d'expérience entre les entreprises participantes & synthèse (1 journée).

➤ Partenaire :

- Consultant opérationnel maîtrisant les méthodes & outils et ayant des expériences réussies en PMI & si, possible dans la filière ameublement.



Axe 1 : Développement & accompagnement stratégique

1-3 Connaître le Développement Durable :

➤ Objectifs :

- Avoir une approche globale du Développement Durable,
- Connaître et comprendre les concepts généraux du DD,
- Identifier les intérêts opérationnels du DD pour l'entreprise.

➤ Thèmes à aborder :

- Les fondamentaux du DD
- Les dimensions économique, sociale & environnementale,
- Les parties prenantes,
- La notion de durable,
- Les référentiels : SD 21000 & 1000NR,
- Les système d'évaluation,
- Les retours d'expérience.

➤ Format :

- Session de formation - sensibilisation collective (1 journée)

➤ Partenaire :

- Consultant - formateur expert en DD possédant un agrément AFNOR.



Axe 2 : Création, animation et développement des réseaux d'entreprises

2-1 Animation d'ateliers à thème :

➤ Objectifs :

- Mieux se connaître
- Travailler & obtenir des résultats ensemble.

➤ Méthodologie :

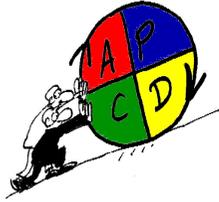
- Constitution de groupes de travail,
- Définition du thème de travail, du périmètre & des objectifs,
- Animation de groupe de travail étayé sur des méthodes de résolution de problème,
- Formalisation et communication des résultats obtenus.

➤ Format :

- Session de travail de 4 à 6 demi journées par groupe.

➤ Partenaire :

- Consultant maîtrisant l'animation de groupes de travail et les méthodes de résolution de problème.



Axe 2 : Création, animation et développement des réseaux d'entreprises

2-2 Chantier plus ambitieux à piloter en mode projet :

➤ Thèmes potentiels :

- E-commerce,
- Co-développement de produits associant des savoir faire pluridisciplinaires.
- Ou toute autre suggestion pertinente.

➤ Méthodologie :

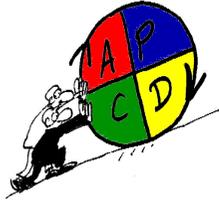
- Identification des thèmes potentiels,
- Analyse d'opportunité et de faisabilité,
- Choix d'un ou plusieurs thèmes de travail,
- Mise en œuvre et pilotage en mode projet.

➤ Partenaire :

- PLAB & consultant maîtrisant les outils de pilotage de projet et si possible ayant une bonne connaissance de la filière (pour une définition pertinente des thèmes de travail)

➤ Remarque :

- Cette opération devra se dérouler après la réussite de l'opération précédente et se dérouler sur une à deux années en fonction de l'ambition du projet.



Axe 3 : Développement commercial export & national

3-1 Accompagnement commercial :

➤ Objectifs :

- Développement commercial des entreprises accompagnées,
- Développement de leur image et de leur notoriété.

➤ Méthodologie :

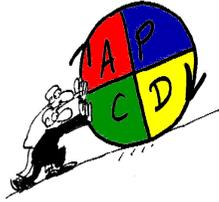
- Diagnostic commercial (points forts/points faibles, opportunités et menaces, analyse et qualification des fichiers clients et prospects),
- Définition des orientations stratégiques prioritaires
- Construction du Plan d'actions commerciales (communication et marketing, prospection),
- Mise en place & pilotage du Plan d'actions commerciales,
- Mise en place d'outils opérationnels,
- Coaching & pilotage, mesure des résultats.

➤ Format :

- Formation collective (2 journées).
- Accompagnement individuel à formater par entreprise.

➤ Partenaire :

- Consultant spécialisé dans le développement commercial des PME/PMI



Axe 3 : Développement commercial export & national

3-2 Répondre aux appels d'offres (veille & méthode) :

➤ Objectifs :

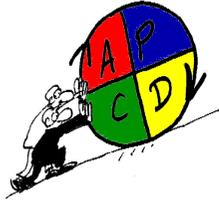
- Sensibiliser les entreprises aux opportunités commerciales offertes par les appels d'offre publics ou privés,
- Connaître les outils de veille sur Internet,
- Maîtriser les méthodes et outils de réponse aux appels d'offre,
- Développer une stratégie de réponse aux appels d'offre.

➤ Format :

- Formation - action collective (2 journées),

➤ Partenaire :

- Consultant - formateur maîtrisant la veille et les techniques de réponse aux appels d'offre.



Axe 3 : Développement commercial export & national

3-3 e- commerce :

➤ Objectifs :

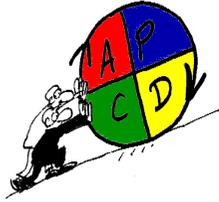
- Ouvrir les entreprises sur les possibilités du e-commerce,
- Fédérer un groupe d'entreprise autour d'un projet de e-commerce,
- Expérimenter une mutualisation autour d'un outil qui peut en offrir l'opportunité.

➤ Format :

- Sensibilisation – formation (1 journée)
- Ce thème pourrait faire l'objet d'un projet collectif Cf 2-2.
- Accompagnement du groupe d'entreprises (durée à définir).

➤ Partenaire :

- Consultant maîtrisant le e-commerce.



Axe 4 : Marketing & création de nouveaux produits/marchés

4-1 Mettre en œuvre un processus d'écoute client/marché :

➤ Objectifs :

- Mieux coller au marché,
- Identifier les attentes des clients,
- Mesurer la satisfaction des clients,
- Comprendre les besoins des clients,
- Organiser l'écoute client.

➤ Méthodologie :

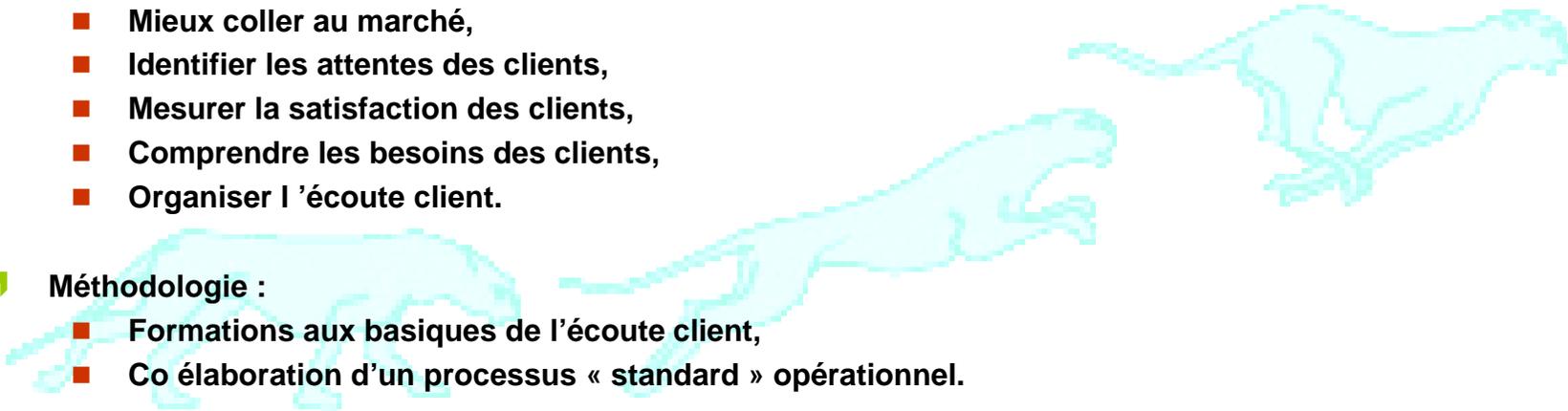
- Formations aux basiques de l'écoute client,
- Co élaboration d'un processus « standard » opérationnel.

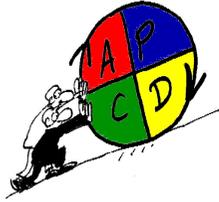
➤ Format :

- Formation action (3 journées)

➤ Partenaire :

- Consultant maîtrisant l'écoute client.





Axe 4 : Marketing & création de nouveaux produits/marchés

4-2 Innovation et processus de conception :

➤ Objectifs :

- Connaître les mécanismes et les outils de l'innovation,
- Développer un processus de conception opérationnel et rapide.

➤ Thèmes à aborder :

- La notion de besoin,
- Le cahier des charges marketing & fonctionnel,
- La conception à objectifs définis (COD),
- Les outils de la créativité,
- Le processus de conception.

➤ Format :

- Formation action (2 journées)

➤ Partenaire :

- Consultant spécialiste de l'innovation.



Axe 5 : Service PLAB

5-1 Informer sur les procédures de sauvegarde :

➤ Objectifs :

- Connaître les mesures de sauvegarde permettant d'aider les entreprises à passer les caps difficiles.

➤ Thèmes à aborder :

- CCSF
- Médiateur du crédit
- Aides régionales
- Chômage partiel,
- Formation
- Etc...

➤ Format :

- Formation information (1 journée)

➤ Partenaires :

- URSSAF
- Service des impôts
- DRTEFP
- OSEO....

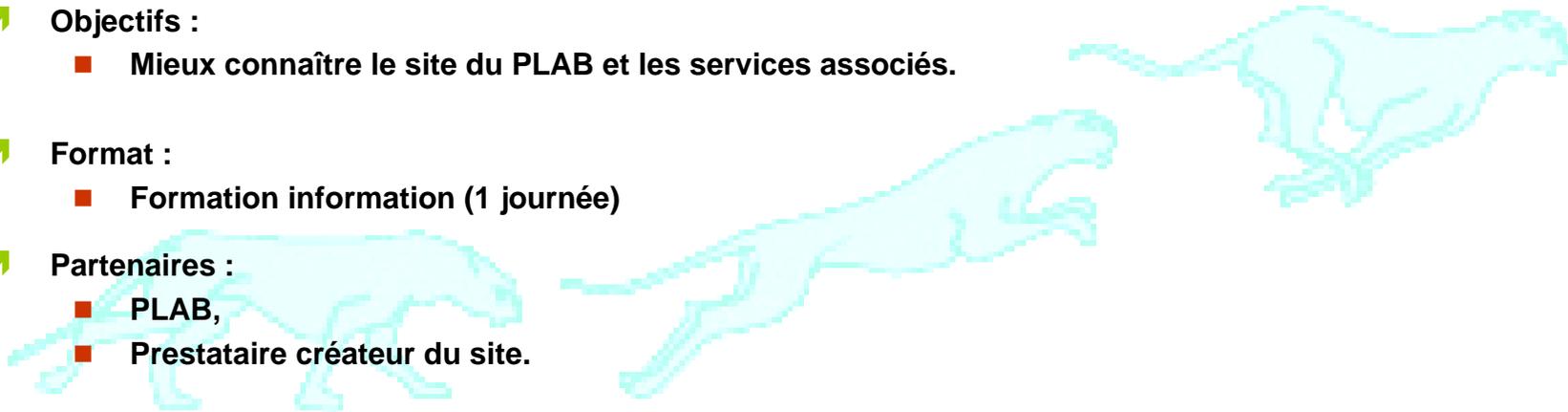


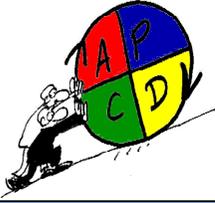
7- Recommandations 2010-2012

Axe 5 : Service PLAB

5-2 Info - formation sur le contenu et l'utilisation du site PLAB,

- Objectifs :
 - Mieux connaître le site du PLAB et les services associés.
- Format :
 - Formation information (1 journée)
- Partenaires :
 - PLAB,
 - Prestataire créateur du site.





7- Recommandations 2010-2012

Axe 5 : Service PLAB

5-3 Effectuer une synthèse tendancielle :

➤ Objectifs :

- Offrir une information synthétique sur :
 - Les évolutions des attentes du marché,
 - Les tendances.

➤ Format :

- Synthèse d'études,
- Information collective de type conférence - débat.

➤ Partenaires :

- Cabinet de conseil en communication,
- Junior entreprise d'une école de commerce (ICN).





7- Recommandations 2010-2012

Axe 5 : Service PLAB

Proposition de hiérarchisation & de planification des actions :

actions	hiérarchisation		2010		2011		2012	
	importance	urgence	1er semestre	2e semestre	1er semestre	2e semestre	1er semestre	2e semestre
Axe 1 : Développement & accompagnement stratégique								
1-1 Lean manufacturing & qualité	très important	urgent						
1-2 Anticiper pour préserver les savoir faire	très important	urgent						
1-3 Connaître le développement durable	important	urgent						
Axe 2 : Création, animation et développement des réseaux d'entreprises								
2-1 Animation d'atelier à thèmes	très important	très urgent						
2-2 Chantier collectif plus ambitieux	très important	urgent						
Axe 3 : développement commercial export & national								
3-1 Accompagnement commercial	très important	très urgent						
3-1 Répondre aux appels d'offre (veille & méthode)	très important	urgent						
3-3 e commerce	important	urgent						
Axe 4 : Marketing & création de nouveaux produits/marchés								
4-1 Mettre en œuvre un processus d'écoute client/marché	très important	urgent						
4-2 Innovation & processus de conception	très important	urgent						
Axe 5 : Service PLAB								
5-1 Informer sur les procédures de sauvegarde	très important	très urgent						
5-2 Info - formation sur le contenu et l'utilisation du site du PLAB	important	urgent						
5-3 Effectuer une synthèse tendancielle	important	urgent						

➤ Cette proposition constitue un scénario « idéal » qui ne prend pas en compte les critères de faisabilité et les impératifs de charge du PLAB, elle devra donc être retravaillée et validée en interne.



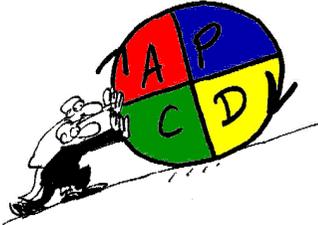
7- Recommandations 2010-2012

Axe 5 : Service PLAB

Tableau de bord de synthèse :

➤ Un tableau de bord de synthèse permettrait de visualiser les performances du Plan de Progrès, il pourrait comporter les indicateurs suivant, par axe & par action :

- Nombre d'entreprises participantes (différentes) ; prévu - réalisé,
- Nombre de personnes participantes ; prévu - réalisé,
- Effectif impacté ; prévu - réalisé,
- Indice de satisfaction des participants,
- Budgets - dépenses réalisées,
- % de dépenses réalisées/budget,
- Commentaires.



Espérant avoir répondu à vos attentes,

Et vous avoir apporté quelques pistes de progrès.

je vous remercie de votre attention.

Laurent Amice