

ANNEXE 4 - IDEES CLES DES DYSFONCTIONNEMENTS DE
LA DEUXIEME ETAPE DE LA RECHERCHE:
CAS DE LA PETITE ENTREPRISE

RECHERCHE - INTERVENTION APPROFONDIE DANS LA PETIE ENTREPRISE
TECHNOLOGIQUE / JUIN 1990: 10 ENTRETIENS REALISES.

- L A D Y N A M I Q U E O R G A N I S A T I O N N E L L E -

THEME - CONDITIONS DE TRAVAIL

I - CONDITIONS DE TRAVAIL: - DYSFONCTIONNEMENTS SIGNALES PAR
LES SIX RESPONSABLES HIERARCHIQUES INTERVIEWES.

*** SOUS THEME: MATERIEL ET FOURNITURE

DES FOIS IL Y A UN MANQUE DE PETIT MATERIEL.(1/6)

Pour les pochettes, on n' arrive pas a coordonner avec ce
qu'on va faire. Ca arrive occasionnellement soit parce que
c'est de commandes qui arrivent en plus, soit c'est notre
stock, soit c'est une information qui ne se fait pas à temps.

(1) Entre parenthèses le nombre de personnes qui ont signalé
l'idée clé par rapport au total de la catégorie (responsable
hiérarchique ou personnel de base). Le symbole "#" devant une
idée clé signifie que l'idée a été exprimé exclusivement pour
cette catégorie de personnes. Au cas contraire, il y a une
convergence entre les deux catégories par rapport à signaler
l'idée en question.

*** SOUS THEME: NUISANCES

DES FOIS IL Y A DES ODEURS GENANTES. (2/6)

En ce moment il y a une préparation de produit "F". Il y a une odeur que se manifeste d'une façon importante. Il y a certaines personnes qui y bouchent le nez . Mais nous, on est habitué.

LE TRAVAIL EN GRANDES SERIES EST PARFOIS MONOTONE. (1/6)

Quand on fait beaucoup de produits pharmaceutiques, des fois c'est trop long, c'est un peu monotone. Surtout quand on a beaucoup de travail. Mais ça, il faut le faire. C'est lassant de faire la même chose.

IL Y A DES DIFFERENCES DE TEMPERATURE PARFOIS GENANTES PRES DU LYOPHILISATEUR. (1/6)

Quand on a des lyophilisateurs qui tournent, il y a des différences de températures importantes. C'est à certains endroits. C'est ponctuel.

LA TENUE DU VETEMENT SPECIAL PENDANT TROP LONGTEMPS EST DES FOIS GENANTE.(1/6)

Ca arrive à gêner d'être enfermé trop de temps dans une salle avec des gants, des masques, des coiffes, mais on peut arriver à sortir...

IL Y A QUELQUES NUISANCES DUES AU BRUIT DES MACHINES. (4/6)

Quand les lyophilisateurs tournent, il y a un bruit de fond, c'est sûr. Ca va se modifier par la suite. Comme on va créer une activité pharmaceutique très importante, ça va être amélioré.

*** SOUS THEME: AMENAGEMENT ET AGENCEMENT DES LOCAUX

L 'AMENAGEMENT DE L'ESPACE DE TRAVAIL PEUT ETRE AMELIORE. (3/6)

Parfois c'est délicat d'avoir un coup de fil d'un client dans la salle à côté quand on discute avec un autre client dans la salle de réunion à cause des cloisonnements (manque d'isolation acoustique de la salle de réunion).

IL Y A UN ISOLEMENT GEOGRAPHIQUE DE CERTAINS POSTES DE TRAVAIL (1/6).

Le problème c'est qu'il y a plusieurs boxes isolés. Il y en a certains qui travaillent dans les boxes et sont isolés. La situation géographique aussi. Par exemple, le labo d'analyse, le groupe du produit "F". Ce n'est pas une situation générale.

L'ESPACE DE TRAVAIL EST RESTREINT. (2/6)

Les locaux sont petits par rapport à ce qu'on a. Ça entraîne une perte de temps pour faire les commandes etc... Si on avait plus de place ça serait mieux entretenu.

*** SOUS THEME: HORAIRE DE TRAVAIL

L'HORAIRE DE TRAVAIL DE L'EQUIPE FEMININE POURRAIT COMMENCER PLUS TOT (1/6).

En horaire de travail ça ne nous fera rien de commencer plus tôt. Ça ne nuit pas de tout. L'horaire était comme ça dès le début.

IL Y A CERTAINES SEMAINES OU L'EQUIPE DE MIDI - 20 HEURES EST INUTILE. (1/6)

Le fait que je sois obligé à rester jusqu'à huit heures sans avoir rien d'important à faire, parce que on tourne en équipe, personnellement je ne supporte pas .

*** SOUS THEME: CONDITIONS D'AMBIANCE

L'AMBIANCE DE TRAVAIL EST BONNE MEME S'IL Y A DES PETITS PROBLEMES PERSONNELS. (2/6)

Etant donné qu'il y a un dysfonctionnement au niveau personnel vis à vis d'une autre personne, ça entraîne une perte de temps. Ca c'est 15 % de mon temps personnel perdu et, je dirais, c'est 50 % du temps de l'autre personne.

II - CONDITION DE TRAVAIL: DYSFONCTIONNEMENTS SIGNALES PAR LE
PERSONNEL DE BASE

*** SOUS THEME: MATERIEL ET FOURNITURE

DES FOIS IL Y A UN MANQUE DE PETIT MATERIEL.(2/4)

Il y a une petite chose qui m'étonne, c'est qu'en stock on n'ait pas une quantité suffisante de petites choses (petit matériel de bureau), mais c'est un petit truc, c'est pas grave.

*** SOUS THEME: NUISANCES

DES FOIS IL Y A DES ODEURS GENANTES. (2/4)

Au niveau de la déshydratation qu'on fait avec l'acétone, la vapeur n'est pas très saine. Surtout que c'est la même personne qui y est toute la journée.

IL Y A DES DIFFERENCES DE TEMPERATURE PARFOIS GENANTES PRES DU
LYOPHILISATEUR. (1/4)

C'est un lieu en plus qui a un défaut, parce qu'il y a la récupération du liophilisateur qui souffle l'hiver.

*** SOUS THEME: AMENAGEMENT ET AGENCEMENT DES LOCAUX

L 'AMENAGEMENT DE L'ESPACE DE TRAVAIL PEUT ETRE AMELIORE. (2/4)

On a des vieilles machines dont on se sert des fois pour récupérer des pièces et des trucs comme ça. On ne s'utilise pas. C'est surtout gênant parce que ça tient de la place.

L'ESPACE DE TRAVAIL EST RESTREINT. (1/4)

Les locaux c'est trop petit. A la fin de l'année il y aura une extension de l'entreprise et je devrais en bénéficier.

*** SOUS THEME: HORAIRE DE TRAVAIL

IL Y A CERTAINES SEMAINES OU L'EQUIPE DE MIDI - 20 HEURES EST INUTILE. (1/4)

Normalement, il y a certaines semaines où l'équipe de midi - huit heures ce n'est pas utile parce que il n'y a pas de lyophilisation continue ni de fabrication.

THEME - ORGANISATION DU TRAVAIL

I - ORGANISATION DU TRAVAIL: DYSFONCTIONNEMENTS SIGNALES PAR LES RESPONSABLES HIERARCHIQUES

*** SOUS THEME : REGLES ET PROCEDURES

IL Y A UN MANQUE DE PROCEDURES ECRITES SUR LE TRAVAIL A FAIRE.
(4/6).

Il faudrait que les procédures soient écrites. Il y aurait plus d'écrit et tout le monde ferait son travail beaucoup mieux.

IL Y A DES PROCEDURES QUI NE SONT PAS TOUJOURS RESPECTEES.
(3/6)

Les procédures pour les produits qu'on fabrique existent, on les a adaptées suivant les demandes des clients. Je pense qu'il y a des critères importants mais les gens qu'on a embauchés ne les considèrent pas.

IL MANQUE DES REGLES DE PRIORITE ENTRE ACTIVITES.(2/6)

Il faut établir une priorité; soit c'est la production soit ce sont les essais. Si les essais ne sont pas faits à temps on peut perdre un marché. Cela doit déjà nous être arrivé.

*** SOUS THEME: REPARTITION DES TACHES

IL Y A UNE MAUVAISE DEFINITION DE LA PERSONNE CENSEE DE FAIRE LE TRAVAIL. (3/6)

Des fois il y a trop de personnes qui s'occupent de plusieurs choses à la fois. Moi je préférerais qui se soit une personne que s'en occupe!

QUELQUE FOIS IL Y A UNE MAUVAISE ENTRAIDE ENTRE LES PERSONNES. (2/6)

Beaucoup de personnes ne se dérangent pas de leur travail pour décrocher le téléphone. Ca a pour incidence que c'est toujours la même personne qui fait la même chose.

*** SOUS THEME: REPARTITION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

LA SURCHARGE OCCASIONNELLE DE TRAVAIL DE CERTAINES ACTIVITES ENTRAINE UNE UTILISATION DU TEMPS DE TRAVAIL D'AUTRES PERSONNES AU DETRIMENT DE SES ACTIVITES DE LONG TERME.(2/6)

L'incidence qu'une surcharge de travail peut avoir c'est ou la qualité ou les délais. La qualité on peut corriger mais pas les délais. Quand on ne peut pas corriger les délais, ça demande au reste du personnel de venir en aide au conditionnement. L'incidence c'est que les cadres pratiquent du conditionnement. L'avantage c'est qu'en participant au conditionnement on voit les problèmes.

IL Y A UNE IRREGULARITE DE LA CHARGE DE TRAVAIL EN RAISON DU CYCLE DE PRODUCTION ET DU CYCLE DE LA DEMANDE. CELA ENTRAINE DES MOMENTS DE SUR - ACTIVITE ET DE SOUS - ACITVITE.(3/6)

On passe par des pics de fabrication. C'est vrai que ce n'est pas toujours une pente classique. On a des moments de fabrication assez importants ; il y a des périodes où les produits sont en dialyse et après ça reprend. C'est dû à la nature de la fabrication. Le travail suit le cycle des produits. Dans les périodes creuses, on travaille sur des formulations et sur la recherche.

***** SOUS THEME: POLYVALENCE ET AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL**

LA POLYVALENCE DES GENS N'EST PAS BIEN UTILISEE A CAUSE D'UN EXCES D'AUTONOMIE DU TRAVAIL DE CHACUN FACE AUX POSSIBILITES D'INTERACTION AVEC LE TRAVAIL DES AUTRES.(1/6)

Un jour où il y a moins de charge de travail il n'y aura pas forcément quelqu'un qui viendra donner un coup de main aux autres personnes. On a un travail de huit heures dans la journée et au lieu de donner un coup de main à d'autres personnes...C'est général à la mentalité de l'entreprise.

Ca fait 30 minutes par personne et par jour pour l'entreprise. C'est général dans l'entreprise. Je sais personnellement que je perds une demi heure à cause de ça.

IL Y A DES ACTIVITES VULNERABLES PAR RAPPORT AUX PERSONNES QUI PEUVENT LES FAIRE.(1/6)

Pour l'instant si je tombe malade il n'y a personne qui peut me remplacer. Mais enfin, nul n'est irremplaçable.

Justement je ne peux pas vraiment prendre des vacances. Quand je pars, les messieurs font face, mais je suis en retard avec mes vacances.

II - ORGANISATION DU TRAVAIL: DYSFONCTIONNEMENTS SIGNALES PAR LE PERSONNEL DE BASE

*** SOUS THEME: REGLES ET PROCEDURES

IL Y A UN MANQUE DE PROCEDURES ECRITES SUR LE TRAVAIL A FAIRE. (3/4).

Ce qu'on peut dire c'est que souvent il n'y a pas des procédures écrites. Au niveau de la fabrication c'est une personne qui explique à une autre. Tout le monde ne fait pas de la même manière. Quand on débute il y a une personne que vous apprend à faire d'une manière et autre d'une autre. Ça peut être assez gênant. Chacun à son coup de main.

IL MANQUE DES REGLES DE PRIORITE ENTRE ACTIVITES.(2/4)

Au niveau des liquides, quelquefois les retours de la stérilisation ne se font assez tôt par rapport à un conditionnement et on est obligé de le rapporter.

*** SOUS THEME : REPARTITION DES TACHES

IL Y A UNE MAUVAISE DEFINITION DE LA PERSONNE CENSEE DE FAIRE QUEL TRAVAIL. (2/4)

A mon niveau on n'a pas un travail bien défini. Moi je trouve que c'est plutôt mieux. Le seul problème que ça peut poser c'est que comme on fait plusieurs produits, il est arrivé qu'on soit sous la responsabilité de personnes différentes. Des fois il y a des accrochages au niveau au dessus... on a l'impression que pour certaines productions il y a plusieurs personnes qui ont des avis différents et on a l'impression qu'il y a un blocage et on se retrouve un peu entre deux feux.

*** SOUS THEME: REPARTITION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

IL Y A UNE VARIATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL DUE AU CYCLE DE PRODUCTION ET AU CYCLE DE LA DEMANDE. CELA ENTRAINE DES MOMENTS DE SURACTIVITE ET DE SOUSACTIVITE.(2/4)

C'est surtout au niveau des femmes que ça retombe. Vu qu'elles font toujours ça, c'est toujours sur elles que ça retombe. Pendant trois mois elles auront moins de travail et tout d'un coup elles feront des heures supplémentaires.

*** SOUS THEME: POLYVALENCE ET AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL.

LA POLYVALENCE DES GENS N'EST PAS BIEN UTILISEE A CAUSE D'UN EXCES D'AUTONOMIE DU TRAVAIL DE CHACUN FACE AUX POSSIBILITES D'INTERACTION AVEC LE TRAVAIL DES AUTRES.(1/4)

On revient toujours à une même chose. Il y a des personnes qui même si la tâche n'est pas indiquée vont le faire. Et d'autres non. Ils s'entrent à leur petit périmètre.

IL Y A DES ACTIVITES VULNERABLES PAR RAPPORT AUX PERSONNES QUI PEUVENT LES FAIRE. (1/4)

Quelquefois on s'aperçoit qu'on aurait dû savoir plus tôt. Dans le personnel il y en a qui a l'impression qu'il veut garder le travail pour lui seul. Alors quand il n'est pas là, on ne sait ce qu'il faut faire. C'est une personne qui se sent indispensable et qui veut se sentir indispensable.

THEME - UTILISATION DES RESSOURCES MATERIELLES

I - UTILISATION DES RESSOURCES MATERIELLES: DYSFONCTIONNEMENTS
SIGNALES PAR LES RESPONSABLES HIERARCHIQUES

*** SOUS THEME: UTILISATION DU TEMPS DISPONIBLE DES OUTILS DE
TRAVAIL ET DE L'OUTIL DE PRODUCTION

IL Y A DES EQUIPEMENTS QUI NE SONT PAS UTILISES PAR MANQUE DE
PERSONNEL DISPONIBLE ET DE CHARGE DE PRODUCTION. (3/6)

Il y a aussi du matériel (gros équipement) qui s'est
détérioré parce que les essais n'étaient pas prioritaires faute
de personnel et de moyens.

*** SOUS THEME: UTILISATION DU POTENTIEL DE PERFORMANCE DES
OUTILS DE TRAVAIL ET DE L'OUTIL DE PRODUCTION.

LA FORMATION DU PERSONNEL SUR L'UTILISATION D'UN NOUVEAU
MATERIEL EST PEU FORMALISEE CE QUI ENTRAINE UNE SOUS
UTILISATION DES PERFORMANCES DES EQUIPEMENTS. (2/6)

J'essaye de les informer sur la salle blanche. Mais, à mon
avis, je ne le fais pas suffisamment. Peut être il faudrait
plus formaliser la formation du personnel sur l'utilisation du
nouveau matériel.

LE POTENTIEL DES EQUIPEMENTS SOPHISTIQUES NOUVEAUX EST SOUS -
UTILISE. (4/6)

Le dernier lyophilisateur qui est rentré à la société devrait être plus performant au plan informatique. Mais je pense que les utilisateurs ne se servent pas de ses possibilités.

II - UTILISATION DES RESSOURCES MATERIELLES :
DYSFONCTIONNEMENTS SIGNALES PAR LE PERSONNEL DE BASE

*** SOUS THEME: UTILISATION DU TEMPS DISPONIBLE DES OUTILS DE TRAVAIL ET DE L'OUTIL DE PRODUCTION.

IL Y A DES EQUIPEMENTS QUI NE SONT PAS UTILISES PAR MANQUE DE PERSONNEL DISPONIBLE ET DE CHARGE DE PRODUCTION. (1/4)

Même si on a l'appareil pour faire l'analyse, on la sous - traite. Au futur, à moi de me former à l'interne. Le plus de travail, je ne sais pas où il va s'intercaler. Et on ne s'est pas effectivement penché sur la question pour voir qui va faire quoi.

*** SOUS THEME: UTILISATION DU POTENTIEL DE PERFORMANCE DES OUTILS DE TRAVAIL ET DE L'OUTIL DE PRODUCTION.

LA FORMATION DU PERSONNEL SUR L'UTILISATION D'UN NOUVEAU MATERIEL EST PEU FORMALISEE DONC IL Y A UNE SOUS UTILISATION DES PERFORMANCES. (2/4)

Cela doit certainement arriver qui quelqu'un peut utiliser la machine mais ne le sait pas. C'est surtout le problème du suivi de l'application opérationnelle de l'équipement.

LE POTENTIEL DES EQUIPEMENTS SOPHISTIQUES NOUVEAUX EST SOUS -
UTILISE. (1/4)

Nous, ce que se passe, c'est que si les machines ont d'autres utilités, on ne va pas le faire parce que on n'en a pas besoin. Par exemple, les lyophilisateurs ont l'option de faire la stérilisation. Pour l'instant on ne l'utilise pas. Mais je pense que pour les utilisations futures on le fera. Autre exemple: on a un comparateur de pesée qui peut être utilisé à d'autres choses mais on ne le fait pas parce que pour l'instant on n'en a pas l'usage. Pour utiliser les équipements nouveaux au maximum, il faut bien les connaître. A partir du moment où on ne les connaît pas, on ne peut pas bien les utiliser. Il y a peut être un manque d'apprentissage.

THEME - GESTION DU TEMPS

I - GESTION DU TEMPS: DYSFONCTIONNEMENTS SIGNALES PAR LES
RESPONSABLES HIERARCHIQUES

*** SOUS THEME : PLANIFICATION - PROGRAMMATION

L'EXCES D'AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL DE CHACUN FAIT QU'IL Y A
PEU D'INTERVENTION DE LA HIERARCHIE AU NIVEAU DU TRAVAIL
PERSONNEL DES SUBORDONNES.(1/6)

Suivant le tempérament des personnes elles s'organisent plus au moins bien. Organiser le travail des gens, ce serait mal perçu vis à vis de moi! Je dirais qu'il y a une personne que perd effectivement 50 % de son temps.

IL Y A UN MANQUE DE PLANIFICATION ET DE PROGRAMMATION DU TEMPS
DE TRAVAIL.(3/6)

Il y a un manque de temps et de planification. On se laisse manger par la fabrication mais on ne sait pas prendre le temps pour la formation. C'est systématique.

*** SOUS THEME: TACHES MAL ASSUMÉES PAR MANQUE DE TEMPS.

LES ACTIVITES A LONG TERME (PROCEDURES, ENTRETIEN, ARCHIVAGES, RECHERCHE, FORMATION, MANUTENTION) SONT MAL ASSUMÉES PAR RAPPORT AUX ACTIVITES DE COURT TERME.(4/6)

On fait plutôt du travail au coup par coup au niveau interne.

*** SOUS THEME: FACTEURS PERTURBATEURS DE LA GESTION DU TEMPS

IL Y A DES PETITES INTERRUPTIONS AU JOUR LE JOUR QUI GENENT
BEAUCOUP L'EMPLOI DU TEMPS.(4/6)

Quand vous êtes penché sur un problème comme la comptabilité et qu'il y a des gens qui sonnent à la porte, c'est difficile. Maintenant ça va parce qu'il y a quelqu'un qui m'aide. Maintenant qu'il est en congé, il faut faire avec.

II - GESTION DU TEMPS: DYSFONCTIONNEMENTS SIGNALES PAR LE PERSONNEL DE BASE

*** SOUS THEME: PLANIFICATION - PROGRAMMATION

IL Y A UN MANQUE DE PLANIFICATION ET DE PROGRAMMATION DU TEMPS DE TRAVAIL.(2/4)

La gestion du temps ça revient à la même chose. On sait peu en avance ce qu'on va faire. A la limite on sait le matin. On est obligé d'aller voir une personne plusieurs fois la journée pour voir ce qu'on va faire. C'est un manque d'autonomie. L'incidence n'est pas seulement dans le temps de la demande mais elle peut être entre tel poste et tel poste. C'est difficile à quantifier. Des fois ça peut avoir des incidences évidentes. Dans la préparation du matériel par exemple: vu qu'on n'organise pas soi même sur son planning, on ne peut pas revenir et faire en fonction de ça!

*** SOUS THEME: TACHES MAL ASSUMES PAR MANQUE DE TEMPS.

LES ACTIVITES A LONG TERME (PROCEDURES, ENTRETIEN, ARCHIVAGES, RECHERCHE, FORMATION, MANUTENTION) SONT MAL ASSUMES PAR RAPPORT AUX ACTIVITES DE COURT TERME. (2/4)

Quand je vais à la fabrication mon travail prend du retard. Ca se répercute sur les interventions. Ca a engendré des pertes de temps pour dépanner des machines. C'est plus ou moins 1 fois par mois. C'est pas régulier.

*** SOUS THEME: FACTEURS PERTURBATEURS DE LA GESTION DU TEMPS

IL Y A DES PETITES INTERRUPTIONS AU JOUR LE JOUR QUI GENENT BEAUCOUP L'EMPLOI DU TEMPS.(2/4)

Quand c'est un conditionnement stérile à l'extérieur, personne ne rentre. Quand c'est un conditionnement pour nos produits, si quelqu'un veut quelque chose, on peut le passer. Ca nous arrête 15 minutes dans la journée. dans ce qu'on fait. C'est des petites choses comme ça.

THEME - COMMUNICATION - COORDINATION - CONCERTATION

I - COMMUNICATION - COORDINATION - CONCERTATION:
DYSFONCTIONNEMENTS SIGNALES PAR LES RESPONSABLES HIERARCHIQUES

*** SOUS THEME: COMMUNICATION - COORDINATION - CONCERTATION AU
NIVEAU VERTICAL

L'INFORMATION AU NIVEAU HIERARCHIQUE NE PASSE PAS SI VITE ET SI
PARFAITEMENT QU'IL SERAIT SOUHAITABLE. (2/6)

Il y a eu dernièrement un problème sur la production des
compresses qui avaient une pellicule. Le gel était très
visqueux et en agitant le plateaux, le gel remontait. En
lyophilisation on a eu des problèmes. L'incidence pour 2000
unités a été de 45 heures au niveau conditionnement passées à
couper ça avec des ciseaux. Ce que je reprocherais c'est que je
me suis rendu compte de ce problème en allant conditionner,
mais on aurait pu me prévenir à la première ou deuxième
lyophilisation. Si on m'avait prévenu, on l'aurait résolu.

*** SOUS THEME: COMMUNICATION - COORDINATION - CONCERTATION AU
NIVEAU HORIZONTAL

LE DECALAGE DES HORAIRES DU PERSONNEL SE REPERCUTE AU NIVEAU
DES DIFFICULTES DE COMMUNICATION SUR LE TRAVAIL A FAIRE. (2/6)

Par rapport à une personne qui a pris l'habitude de venir
en retard le matin, les personnes qui sont là... quand vous
avez organisé le travail pour les autres personnes, je suis
obligé de passer vers cette autre personne pour donner des
ordres au niveau du travail.

LE MANQUE DE COMMUNICATION - COORDINATION - CONCERTATION HORIZONTALE ENTRE DES ZONES DE RESPONSABILITE ENTRAINE UNE PERTE DE TEMPS SYSTEMATIQUE.(2/6)

Il y a pour certains produits deux personnes qui se partagent la responsabilité. Le problème de la réalisation de la planification c'est que l'information entre ces deux personnes ne passe pas, ce qui oblige le passage en amont pour faire circuler l'information. Cela prend à peu près 2 heures de perte de temps par semaine.

*** SOUS THEME: DISPOSITIFS DE COMMUNICATION - COORDINATION - CONCERTATION.

L'INFORMATION N'ARRIVE PAS TOUJOURS EN TEMPS UTILE. (1/6)

Une information verbale/ écrite, du moment où elle est passée, si elle est prise à temps, elle est bien passé. Si non, elle n'est pas bien passé. Ca arrive qui elle n'est pas bien passée.

IL FAUT AMELIORER LES DISPOSITIFS DE COMMUNICATION / INFORMATION.(3/6)

On ne sait pas toujours ce qui font certaines personnes. C'est un peu ce qui se passe.

II - COMMUNICATION - COORDINATION - CONCERTATION:
DYSFONCTIONNEMENTS SIGNALES PAR LE PERSONNEL DE BASE

*** SOUS THEME: COMMUNICATION - COORDINATION - CONCERTATION AU NIVEAU VERTICAL

L'INFORMATION AU NIVEAU HIERARCHIQUE NE PASSE PAS SI VITE ET SI PARFAITEMENT QU'IL SERAIT SOUHAITABLE. (1/4)

Le plus gros problème pour moi c'est au niveau de l'information. C'est lié au reste. On a l'impression que l'information part d'en haut et qu'elle est bloquée à un certain niveau. Il y a un blocage quelque part.

*** SOUS THEME: DISPOSITIFS D'INFORMATION.

IL FAUT ETABLIR DES MECANISMES DE COMMUNICATION ECRITE. (1/4)

Parfois on manque de procédures écrites. Les gens ont tendance à trop se parler sans s'écrire. Le message oral est bien, mais il faut que les procédures écrites se fassent quand même. Un appareil qui avait un mauvais contact électrique n'a pas été réglé de façon écrite, jusqu'au jour où le fil a été déconnecté complètement et la réparation a été faite à l'envers.

THEME - ADEQUATION FORMATION - EMPLOI

I - ADEQUATION FORMATION - EMPLOI: DYSFONCTIONNEMENTS SIGNALES
PAR LE PERSONNEL HIERARCHIQUE

*** SOUS THEME: MANIFESTATION ET EXPRESSION DES BESOINS DE
FORMATION.

LA FORMATION EST FAITE SUR LE TAS. IL N'Y A PAS UNE REFLEXION
SUR LES BESOINS DE FORMATION DU PERSONNEL. (3/6)

La formation on cherche toujours. On ne refuse pas et on
dit oui ou non, mais ce n'est pas fait d'une manière générale,
c'est un point qui manque de réflexion.

*** SOUS THEME: CONTENU DES POSTES DE TRAVAIL.

IL MANQUE DES FORMATIONS SPECIFIQUES ET PONCTUELLES SUR LE
TRAVAIL OPERATIONNEL. (3/6)

Moi j'ai un manque de formation au niveau gestion du
personnel. J'aimerais avoir une formation plus particulière,
sur la façon et sur le fond, de comment organiser le travail.
C'est mon premier emploi et donc je me forme sur le tas. Ca
serait bon pour une meilleur évolution à moi, et pour
l'entreprise

II - ADEQUATION FORMATION - EMPLOI : DYSFONCTIONNEMENTS
SIGNALES PAR LE PERSONNEL DE BASE

*** SOUS THEME: MANIFESTATION ET EXPRESSION DES BESOINS DE
FORMATION.

LA FORMATION EST FAITE SUR LE TAS. IL N'Y A PAS UNE REFLEXION
SUR LES BESOINS DE FORMATION DU PERSONNEL. (2/4)

Dans mon cas, je ne sais pas s'il y aurait une formation
qui pourrait me permettre de progresser dans mon travail

*** SOUS THEME: CONTENU DES POSTES DE TRAVAIL.

#LA TAILLE DE L'ENTREPRISE REND DIFFICILE UNE EVOLUTION DE
CARRIERE PAR RAPPORT A LA QUALIFICATION DU PERSONNEL. (1/4)

Moi j'ai choisi de travailler ici afin de rester sur
place. Mon travail, je ne peux pas dire que c'est très
intéressant. Je pensais pouvoir trouver au fil des années des
choses plus intéressantes. Enfin, j'ai espoir...

*** SOUS THEME: QUALIFICATION DU PERSONNEL

IL MANQUE DES FORMATIONS SPECIFIQUES ET PONCTUELLES SUR LE
TRAVAIL OPERATIONNEL. (1/4)

J'ai besoin de plus d'information que de formation. Il y
a un petit manque d'information technique sur certains
appareils. Justement récemment il y a une note de procédure
pour la lyophilisation et cette note précisait le contrôle
d'une pompe à vide alors qu'il y avait plusieurs destinataires
de cette note qui n'ont jamais été formés sur le fonctionnement
d'un lyophilisateur. Des petits exemples comme ça, surtout
quand on fait une équipe de 12 - 20 heures. Le soir on doit
fermer l'usine et vérifier tous les appareils s'ils marchent
ou s'ils ne marchent pas alors qu'il y a certains appareils
qu'on ne peut pas contrôler exactement parce que on ne connaît
pas exactement.

*** SOUS THEME: DISPOSITIFS DE FORMATION

#IL Y A UN MANQUE DE SYNCHRONISATION DU DISPOSITIF DE FORMATION
AVEC LES BESOINS CONCRETS DU TRAVAIL. (3/4)

Il y a deux appareillages qui sont arrivés récemment. On a eu une démonstration qui a été faite et depuis lors je ne me suis pas servi de cet appareil.

THEME - MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE INTERNE

I - THEME - MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE INTERNE :
DYSFONCTIONNEMENTS SIGNALES PAR LE PERSONNEL HIERARCHIQUE

*** SOUS THEME - FORMULATION ET DEMULTIPLICATION DE LA
STRATEGIE INTERNE.

LE PERSONNEL NE PARTICIPE PAS BEAUCOUP A LA STRATEGIE DE
L'ENTREPRISE.(1/6)

Avec le personnel, il faut leur expliquer et informer des contraintes. Il faut les faire plus participer à nos produits, à ce qu'on fait. Il faut leur demander un coup de main.

L'ACHAT DE CERTAINS LOGICIELS POURRAIT RENDRE LE TRAVAIL PLUS
PERFORMANT. (1/6)

J'aimerais davantage de matériel informatique. L'incidence concrète c'est de perdre du temps. Lorsque vous avez des fournisseurs sur un écran avec la liste, c'est instantané, alors que s'il faut aller dans le bureau consulter des factures; c'est moins facile.

*** SOUS THEME : MOYENS DE LA MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE
INTERNE.

LE MERITE PERSONNEL N'EST PAS TOUJOURS RECONNU (1/6).

Mon intérêt du travail est à 200°/°. Je vis pour l'entreprise mais je dirais que je ne récupère pas tous les fruits et je dirais que je commence à me fatiguer. Le fait de ne pas avoir une reconnaissance aussi verbale que pécuniaire commence à me fatiguer.

IL MANQUE DES INCITATIONS FINANCIERES PERSONNALISEES. (1/6)

Au niveau financier je suis pour une politique de la juste récompense du travail effectivement fait. Moi, j'ai toujours tendance à travailler plus. Vis à vis de ça, il y a deux ou trois ans je perçoit très mal les augmentations de salaire que j'ai.

II - THEME - MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE INTERNE:
DYSFONCTIONNEMENTS SIGNALES PAR LE PERSONNEL DE BASE

*** SOUS THEME : MOYENS DE LA MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE
INTERNE

IL MANQUE DES INCITATIONS FINANCIERES PERSONNALISEES. (1/4)

Pour l'intéressement financier, j'ai eu un petit problème en début d'année. Il n'était pas résolu mais c'est des petits problèmes. C'est pas grave.

*** SOUS THEME: SYSTEME D'INFORMATION STRATEGIQUE

IL Y A UN MANQUE D'INFORMATION STRATEGIQUE (1/4)

L'information se limite à la tâche qu'on fait, alors que ce serait plus intéressant d'avoir des informations globales...aussi sur ce que se passe dans l'entreprise. On sait indirectement et elle n'est pas toujours exacte. C'est embêtant.

LA DYNAMIQUE TECHNOLOGIQUE

THEME - PERFORMANCE DES PRODUITS VIS A VIS DES BESOINS DES CLIENTS

I - REPERAGE DE LA PERFORMANCE DES PRODUITS VIS A VIS DES BESOINS DES CLIENTS: DYSFONCTIONNEMENTS SIGNALES PAR LES RESPONSABLES HIERARCHIQUES

*** SOUS THEME: INTERACTION AVEC LES CLIENTS POUR SAISIR LES BESOINS.

LE MANQUE D'INTERACTION AVEC LES CLIENTS REND DIFFICILE L'AMELIORATION ET LE DEVELOPPEMENT DES PRODUITS. (4/6)

Il y a des produits que deviennent coutumiers. Ce qui a c'est qu'on n'a peut être été au courant des produits au long du temps. C'est un problème de clientèle. On peut savoir l'avenir de certains produits. On n'a pas toujours des relations avec les clients pour savoir.

*** SOUS THEME: DEGRE DE TRANSPARENCE DES BESOINS DES CLIENTS

IL Y A UN BON DEGRE D'INCERTITUDE PAR RAPPORT A L'ACCEPTATION DES NOUVEAUX PRODUITS PAR LE CLIENT.(1/6)

On sait que les "GAG" sont des produits déjà utilisés, mais pas sur une forme plus pure. On les propose mais on ne sait pas si ça va les intéresser. C'est pour ça qu'on a la pharmacie qui joue la carte de la qualité. On ne se lance pas au hasard (dans le nouveau produit), il y a des publications. On y va après les publications et les nouveaux produits. On est abonné aux revues et on connaît le milieu.

LES BESOINS DES CLIENTS NE SONT PAS TRANSPARENTS. (2/6)

Le besoin des clients est opaque par le fait qu'on est des sous traitants. On est obligé de passer par un intermédiaire. Il y a une perte d'information au milieu. Ça peut créer des pertes de temps.

*** SOUS THEME: VIGILANCE SUR LES BESOINS DES CLIENTS ET SUR LES PERFORMANCES DES PRODUITS.

IL N'Y A PAS DE VIGILANCE SUR LES BESOINS DES CLIENTS. (3/6)

Veiller sur les besoins des clients, on ne sait pas faire. On n'est pas en contact avec l'utilisateur de nos produits. Je pense à un exemple d'un matériel qui était trop rigide et on n'a pas su. Dysfonctionnement par manque d'observation.

LA PERFORMANCE TECHNIQUE DES PRODUITS N'EST ANALYSEE QUE QUAND ILS SONT REFUSES PAR LE CLIENT. (2/6)

Les dysfonctionnements des produits, on les aperçoit quand ils ne sont pas acceptés par le client.

Par exemple la masque de collagène. Le conditionnement traditionnel c'est un sachet. On a fait un nouveaux emballage mais le problème c'est que le produit colle au fond. On a appris que les esthéticiens déchirent les masques trop vite et ça pose problème. On essaye de faire plaisir au client, mais on n'a pas toujours la solution.

*** SOUS THEME: CLARTE DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE DES PRODUITS.

LES OBJECTIFS DE PERFORMANCE DE NOS PRODUITS NE SONT PAS CLAIRS (3/6)

On n'a pas suffisamment d'information pour finaliser un nouveau produit. Par exemple, on travaille sur des nouvelles molécules; ces molécules sont conduites sur un produit qui a un certain degré d'avancement et on est en relation avec une société à l'extérieur. Donc SADUC fabrique un produit et le propose à une société mais ils ne nous disent pas sur quelle concentration il faut orienter le produit, et le produit ne bouge plus. Et on est bloqué.

***** SOUS THEME: POSITIONNEMENT DE LA PERFORMANCE DES PRODUITS
PAR RAPPORT AUX PRODUITS CONCURRENTS.**

**# IL N'Y A PAS DE VEILLE TECHNOLOGIQUE SUR LA PERFORMANCE
TECHNIQUE DES CONCURRENTS.(1/6)**

**On ne cherche peut être pas à connaître suffisamment les
produits concurrents.**

THEME : REPERAGE DE LA PERFORMANCE DES OUTILS DE TRAVAIL ET DE L'OUTIL DE PRODUCTION VIS A VIS DES BESOINS DE FONCTIONNEMENT

I - REPERAGE DE LA PERFORMANCE DES OUTILS DE TRAVAIL ET DE L'OUTIL DE PRODUCTION VIS A VIS DES BESOINS DE FONCTIONNEMENT: DYSFONCTIONNEMENTS SIGNALES PAR LES RESPONSABLES HIERARCHIQUES

*** SOUS THEME: DEGRE DE TRANSPARENCE DES PARAMETRES DE FONCTIONNEMENT.

LES BESOINS D'AMELIORATION DES OUTILS DE TRAVAIL ET DE L'OUTIL DE PRODUCTION SONT OPAQUES. (1/6)

Les besoins de fonctionnement sont aussi opaques mais il faut toujours chercher à s'intéresser.

*** SOUS THEME: VIGILANCE SUR LES PARAMETRES DE FONCTIONNEMENT ET SUR LES PERFORMANCES.

IL Y A TROP D'INERTIE POUR CERNER LES AMELIORATIONS DES OUTILS.(3/6)

Les problèmes techniques méritent d'être résumés et condensés. On n'a pas fait encore aujourd'hui un "listing" des problèmes.

*** SOUS THEME: CLARTE DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE DE FONCTIONNEMENT.

LES OBJECTIFS D'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE SONT CONNUS DE TOUS MAIS ILS NE SONT PAS MESURES. (1/6)

Les objectifs de performance sont tellement connus qu'ils sont informels. On ne sait pas planifier. On progresse mais il y a encore beaucoup à faire.

*** SOUS THEME: DEGRE DE PERFORMANCE TECHNIQUE DES OUTILS DE TRAVAIL ET DE L'OUTIL DE PRODUCTION.

LE TEMPS DE DIALYSE SEMBLE ETRE TROP LONG. (1/6)

Il y a peut être des postes que pourraient paraître insatisfaisants, par exemple le temps de dialyse qui est de dix jours.

LA SOUDURE DE L'EMBALLAGE EST TROP LENTE.(1/6)

Un des objectifs immédiats c'est l'automatisation de la soudure d'emballage. Ce qui nous a fait nous pencher là dessus c'est le temps passé.

LES PRODUITS SONT TRES SENSIBLES ET ON NE CONNAIS PAS BIEN CE QUE PEUT LES POLLUER. (1/6)

On ne sais pas où le produit est passé. Gay de Fossé s'adresse directement à nous. On n'a pas directement l'oeil sur les produits. Ce sont des produits très sensibles. On ne les connaît pas profondément.

IL Y A UNE MAUVAISE MAITRISE DE LA MATIERE PREMIERE. (2/6)

On ne maîtrise pas toujours nos matières premières. On ne nous donne pas toujours ce qu'on demande. Là, il peut y avoir des différences ; ça peut arriver pour le lyophilisateur. Quelquefois on demande des matières premières propres et ce n'est ne pas toujours le cas. Il y a des problèmes techniques des veaux, d'alimentation, de poids etc... On demande un certain type d'animal et on n'est pas écouté. On peut avoir une variation du simple au double.

IL Y A DES PRODUITS CHIMIQUES QUI PROVOQUENT LA CORROSION DES STRUCTURES METALLIQUES.(1/6)

On a certains problèmes techniques liés au problème de corrosion. C'est des problèmes au niveau de la corrosion des structures métalliques. C'est le milieu qui est défavorable à ce type de matériel.

Les produits agressifs détériorent ce matériel et c'est un petit peu incompatible avec la propreté des produits. Il peut y avoir des problèmes bactériens, des problèmes de purification. C'est plutôt ennuyeux. De temps en temps on est obligé de remettre le matériel en état par la peinture, par des matériaux anti - corrosifs. remplacer les matériaux par le nylon etc, en

vue d'améliorer la propreté des produits. C'est un vaste problème.

IL Y A, PEUT ETRE, DES MOYENS TECHNIQUES POUR DIMINUER LE TEMPS DE DIALYSE. (2/6)

Il y a peut être des moyens de diminuer le temps de dialyse. Parce que c'est de l'eau déminéralisée et c'est du temps de fabrication. Je pense à un moyen, c'est un barbotage. On pourrait ajouter des générateurs de boules. C'est pas fait mais il faut qu'on prenne le temps pour se pencher là dessus.

LA MAITRISE DES CAUSES DE L'EBARBAGE" N'EST PAS ASSUREE. (1/6)

Les produits sont corrigés au conditionnement de telle façon qu'on n'a jamais de retour. Ce problème là (...)était ponctuel, mais il y en a d'autres types de correction apportées au conditionnement qui sont les particules à éliminer des compresses manuellement et deuxièmement, quand les grilles ne sont pas nettoyées, le produit vient par le bas. Ça peut se corriger, ça se passe plus souvent. On peut difficilement chiffrer ça. Je n'ai pas eu le retour si c'était important. C'est ce qu'on appelle "l'ébarbage" au niveau du conditionnement.

*** SOUS THEME: POSITIONNEMENT DE LA PERFORMANCE DE FONCTIONNEMENT PAR RAPPORT AUX POSSIBILITES ALTERNATIVES.

IL Y A UNE MAUVAISE VIGILANCE TECHNOLOGIQUE SUR L'EXISTENCE DE SOLUTIONS TECHNIQUES ET D'OUTILS PLUS PERFORMANTS. (1/6)

Il y a certains matériels qui évoluent . On n'est peut être pas tenu assez au courant de ce qui existe.

II - PERFORMANCE DES OUTILS DE TRAVAIL ET DE L'OUTIL DE PRODUCTION VIS A VIS DES BESOINS DE FONCTIONNEMENT: DYSFONCTIONNEMENTS SIGNALES PAR LE PERSONNEL DE BASE

*** SOUS THEME: DEGRE DE PERFORMANCE TECHNIQUE DES OUTILS DE TRAVAIL ET DE L'OUTIL DE PRODUCTION.

DES PROBLEMES AVEC LE COMPARETEUR DE PESAGE AUTOMATIQUE BLOQUENT DES FOIS LA PRODUCTION.(1/4)

Par exemple, on utilise un comparateur pour automatiquement et déjà il y a une personne que a mis assez longtemps pour assimiler tout ça. Elle nous a fait une formation, mais ça ne fonctionne pas comme prévu. De temps en temps on a des problèmes avec ce genre d'appareil parce que ça bloque par rapport à la production.

*** SOUS THEME: POSITIONNEMENT DE LA PERFORMANCE DE FONCTIONNEMENT PAR RAPPORT AUX POSSIBILITES ALTERNATIVES.

IL Y A UNE MAUVAISE VEILLE TECHNOLOGIQUE SUR L'EXISTENCE D'EQUIPEMENTS ET DE SOLUTIONS TECHNIQUES PLUS PERFORMANTES.
(2/4)

Je ne connais pas bien le système de certains appareils. Cela vient avant tout de ma formation. C'est toujours pareil, on fait au plus pressé. Par exemple, si on part sur des systèmes liquides, l'amélioration est apportée par des nouvelles machines. Les machines, si c'est des domaines où on s'intéresse beaucoup, on saura. Sinon, non!

THEME - DEMARCHE D'ADEQUATION DE LA PERFORMANCE DES PRODUITS
ET DES OUTILS PAR RAPPORT AUX BESOINS DE FONCTIONNEMENT

I - DEMARCHE D'ADEQUATION DE LA PERFORMANCE DES PRODUITS ET
DES OUTILS PAR RAPPORT AUX BESOINS DE FONCTIONNEMENT:
DYSFONCTIONNEMENTS SIGNALES PAR LES RESPONSABLES HIERARCHIQUES

*** SOUS THEME : ETAPES DE LA RECHERCHE DE CREATION ET
D'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE TECHNIQUE.

IL N'Y A PAS UNE BONNE PLANIFICATION / PROGRAMMATION DES
PROJETS DE CREATION ET D'AMELIORATION TECHNOLOGIQUES.(2/6)

Quand une nouvelle technologie rentre dans l'usine, il
peut y avoir une manque d'information. Cela veut dire qu'on ne
s'adresse pas à la personne la plus adéquate.

THEME - ELABORATION ET MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE TECHNOLOGIQUE

I - ELABORATION ET MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE TECHNOLOGIQUE: DYSFONCTIONNEMENTS SIGNALES PAR LES RESPONSABLES HIERARCHIQUES

*** SOUS THEME: ORIENTATION DE LA STRATEGIE TECHNOLOGIQUE

IL N'Y A PAS UNE ORIENTATION STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE VERS L'INNOVATION. ON TRAVAILLE AU JOUR LE JOUR. (2/6)

Vu qu'on est une boîte de sous - traitance on attend une demande pour fabriquer un produit. On ne fait pas une recherche de fond; ou ça se fait, mais ce n'est peut - être pas la vocation de l'entreprise. Je ne sais pas; on n'a pas la foi de l'innovation. On a besoin d'autres personnes pour innover. On n'a pas le temps ni les effectifs aussi pour se permettre.

*** SOUS THEME: FORMULATION ET DEMULTIPLICATION DE LA STRATEGIE TECHNOLOGIQUE.

LE COMPORTEMENT ENVERS L'AMELIORATION DE PERFORMANCE DES PRODUITS EST TROP PASSIVE (2/6).

Nous, on ne fait pas des améliorations dans les produits. C'est les clients qui éventuellement nous demandent. Dès qu'ils ont des problèmes, ils nous parlent, mais c'est tout.

IL Y A BEAUCOUP D'AMELIORATIONS QUI NE SONT PAS FAITES PAR MANQUE DE TEMPS POUR L'ANALYSE DU PROBLEME. (2/6)

On manque de temps pour améliorer, pour développer. Au moment où il n'y a pas de discussion par manque de temps ou de formation, ce n'est pas l'idéal.

*** SOUS THEME: SYSTEME D'INFORMATION DE LA STRATEGIE
TECHNOLOGIQUE.

LE SYSTEME D'INFORMATION TECHNOLOGIQUE EST INSUFFISANT PAR
RAPPORT AUX DELAIS DE CONNAISSANCE DES PROBLEMES TECHNIQUES DES
PRODUITS, PAR RAPPORT A LA CONNAISSANCE DES DEVELOPPEMENTS
TECHNIQUES DES PARTENAIRES ET PAR RAPPORT AUX INDICATEURS
TECHNOLOGIQUES DES PRODUITS. (2/6)

C'est une impression qui les rendements sont améliorés.
Je pense qu'on a amélioré, mais on n'a pas d'indicateurs. On
voit ça sur le chiffre d'affaires.

I - ELABORATION ET MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE TECHNOLOGIQUE:
DYSFONCTIONNEMENTS SIGNALES PAR LE PERSONNEL DE BASE

SOUS THEME: DEMULTIPLICATION DE LA STRATEGIE TECHNOLOGIQUE

IL Y A DES AMELIORATIONS TECHNIQUES QUI TRAINENT ET NE SONT PAS FAITES AU MOMENT OPPORTUN. (1/4)

Un exemple précis ça peut être le poudre de collagène. Ça fait plusieurs mois qu'on a l'appareil mais l'installation n'est pas si performante que prévu. Si le système est amélioré, ça pourra peut-être monter la production. Le problème c'est que c'est une production que se fait par à coups. Ce qui serait bien c'est d'améliorer le problème entre productions. Ça ne se fait pas et alors le problème se repose. C'est un système que demeure encore à être amélioré.

IL Y A BEAUCOUP D'AMELIORATIONS QUE NE SONT PAS FAITES PAR MANQUE DE TEMPS POUR L'ANALYSE DU PROBLEME. (1/4)

Le seul problème c'est qu'il n'y a pas assez de suivi par rapport aux améliorations. Cela revient à dire qu'il n'y a pas assez de temps pour le suivi. Moi, je pense que c'est une question de temps passé pour cette fonction.

LE PROCESSUS D'AMELIORATION EST TROP LENT A SE METTRE EN PLACE. (1/4)

Il y a quelqu'un qui s'informe s'il y a des améliorations à faire à tout ça. Le seul défaut c'est que des fois l'amélioration est longue à faire, même si ce n'est pas une question d'investissement financier, même si c'est des questions d'habitude de travail. C'est par manque de temps en fait.

LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE

THEME - RAPPORT AVEC LES CLIENTS

I - RAPPORT AVEC LES CLIENTS: DYSFONCTIONNEMENTS SIGNALES PAR LES RESPONSABLES HIERARCHIQUES

*** SOUS THEME: LA COMMUNICATION - COORDINATION - CONCERTATION
AVEC LES CLIENTS.

LA CONCERTATION AVEC LES CLIENTS ET LES TRANSPORTEURS DES
PRODUITS EST INSUFFISANTE POUR ASSURER UNE BONNE UTILISATION
DES PRODUITS. (2/6)

Il y a des problèmes dus au stockage. C'est surtout chez le client. On utilise par exemple de l'eau spéciale et il y a des contrôles à maîtriser pour certains fluides. C'est surtout le client (ou le transport) qui ne se rend pas compte des besoins. Quand il est sorti de chez nous, les transporteurs ne sont pas bien vaillants avec le matériel. Chez les clients, par exemple, il y a certains produits qui doivent être à l'abri de la lumière et de la température. On peut avoir des retours à cause de ça! Et ça c'est un problème d'information. Ça peut arriver une fois par an, et quand ça arrive, il faut voir la responsabilité. C'est fait à l'amiable. Je pense qu'ils (les clients) payent.

L'INFORMATION SUR LES BESOINS DES CLIENTS CIRCULE MAL. (2/6)

Il faut bien que l'information circule. Quelquefois c'est pas tout de suite dit, et il peut y avoir des oublis au niveau des demandes des clients reçus par téléphone, ou de la circulation de l'information.

*** SOUS THEME: ORGANISATION DU RAPPORT AVEC LES CLIENTS

IL Y A UNE DIFFICULTE DE GESTION DU RYTHME DE LA PRODUCTION. L'INTERMEDIAIRE COMMERCIAL NE FACILITE PAS LES CHOSES. (2/6)

Je vous donne un exemple: les tendances évoluent, et là, on est obligé de multiplier le stock en plusieurs types et ça on ne sait pas à l'avance. On est toujours un petit peu en dent de scie. Il faut qu'on fasse le conditionnement pour faire le prélèvement bactérien. C'est ça le problème. Un autre problème aussi c'est que certains clients nous demandent des types de conditionnement différents. Alors il faut tenir en stock des conditionnements différents. Il n'y a pas uniformité de la clientèle.

IL Y A DES ELEMENTS DE L'ORGANISATION DU RAPPORT AVEC LES CLIENTS QU'IL FAUT MIEUX ORGANISER. (2/6)

On a une commande qui était retardée trop longtemps parce que le client a trop attendu pour étudier le prix (de l'emballage du produit), le marché étant insuffisant compte tenu les quantités du fournisseur. Il y a une difficulté du client avec son service Marketing quand même assez lourd. Conclusion: on a été obligé d'acheter une grosse commande (d'emballage du produit). C'est cher; le client ne peut pas changer et on a risqué d'être en rupture. Ça n'arrive pas fréquemment. Ça m'a tellement énervé que j'ai changé de fournisseur. C'est un autre produit. J'en ai tiré une leçon.

SOUS THEME: LA GESTION DES TEMPS DU RAPPORT AVEC LES CLIENTS

LA CHARGE DES COMMANDES DES CLIENTS EST TROP IRREGULIERE, MAIS C'EST DU AU METIER.(4/6)

La charge de travail dépend des clients, des commandes. Certaines commandes sont fixes et d'autres viennent rajouter. En pharmacie c'est fixe, mais en cosmétique non. Ça nous gêne quand on a une surcharge, parce qu'il faut faire plusieurs types de produit en même temps et les délais sont un peu courts. C'est pas une question de distribution de charge, on ne peut pas prévoir.

THEME - RAPPORT DE L'ORGANISATION AVEC LES CONCURRENTS

I- RAPPORT DE L'ORGANISATION AVEC LES CONCURRENTS:
DYSFONCTIONNEMENTS SIGNALES PAR LES RESPONSABLES HIERARCHIQUES

*** SOUS THEME: LA COMMUNICATION - COORDINATION - CONCERTATION
AVEC LES CONCURRENTS.

IL Y A TRES PEU D'INFORMATION SUR LA CONCURRENCE.(2/6)

On n'est pas assez à l'écoute de la concurrence au niveau
des produits sortis. Au niveau produit et au niveau procédé.

*** SOUS THEME: L'ORGANISATION DU RAPPORT AVEC LES
CONCURRENTS.

LES CONCURRENTS SONT PLUS INNOVANTS QUE L'ENTREPRISE.(1/6)

La concurrence a davantage de produits innovants.

THEME: RAPPORT DE L'ORGANISATION AVEC LES FOURNISSEURS

I - RAPPORT DE L'ORGANISATION AVEC LES FOURNISSEURS:
DYSFONCTIONNEMENTS SIGNALES PAR LES RESPONSABLES HIERARCHIQUES

*** SOUS THEME: LA COMMUNICATION - COORDINATION - CONCERTATION
AVEC LES FOURNISSEURS.

LE FOURNISSEUR DE MATIERE PREMIERE N'A PAS LA QUANTITE
/QUALITE VOULUES A TEMPS. (1/6)

C'est pas un problème, mais ce n'est pas ce qu'on souhaite. On peut avoir un surplus et on est obligé de passer à une autre fabrication et on aura un petit peu plus de stock. Les fournisseurs ne nous donnent pas parce qu'ils ne l'ont pas. Donc on s'écarte un petit peu de nos contraintes de départ. C'est pas perdu mais des fois ça cause des ennuis. C'est une matière biologique, c'est très aléatoire.

*** SOUS THEME: ORGANISATION DE LA RELATION AVEC LES
FOURNISSEURS.

IL FAUT DES STOCKS IMPORTANTS POUR EMPECHER LA RUPTURE DE
CERTAINS MATERIELS D'ORIGINE ETRANGERE. (1/6)

Pour les fournitures on peut être quelquefois en rupture parce qu'on a des sociétés qui nous fournissent ces produits, qui peuvent être en rupture. On essaie d'avoir des stocks importants.

Cela nous est arrivé d'être en rupture de stock, par exemple des tubes de dialyse, des pièces détachés pour certains matériels. C'est de matériel d'origine étrangère. C'est assez rare parce qu'on garde toujours un petit stock d'appoint.

LES PROCEDURES D'ACHAT PEUVENT ETRE BEAUCOUP AMELIOREES PAR RAPPORT AU CHOIX DES FOURNISSEURS ET AUX DECISIONS D'ACHAT.(1/6)

Du point de vue des procédures, je suis conscient de ne pas avoir des procédures claires pour faire des achats. Je dois sûrement passer à côté d'un marché intéressant. Je pourrais faire une mauvaise affaire. On ne s'aperçoit pas de ça quand on fait la bonne affaire après.

*** SOUS THEME: GESTION DES TEMPS DU RAPPORT AVEC LES FOURNISSEURS.

LES FOURNISSEURS PRENNENT DES FOIS TROP DE TEMPS POUR VENIR.
(1/6)

Il y a dysfonctionnement dans la mesure où on demande la visite des fournisseurs et ils prennent du temps à nous voir. Quelquefois c'est important. C'est pas souvent.

LE NON RESPECT DES DELAIS DE LIVRAISON OBLIGE L'ENTREPRISE A TRAVAILLER AVEC DES MARGES DE SECURITE IMPORTANTES. (1/6)

Les délais de livraison sont rarement respectés. Cela donne comme incidence qu'on a parfois des ruptures de matières premières. En général c'est pas trop grave parce que on prend des marges de sécurité.

I - RAPPORT DE L'ORGANISATION AVEC LES FOURNISSEURS:
DYSFONCTIONNEMENTS SIGNALES PAR LE PERSONNEL DE BASE

*** SOUS THEME: ORGANISATION DE LA RELATION AVEC LES
FOURNISSEURS.

LES ROLES PAR RAPPORT AUX ACHATS NE SONT PAS NETTEMENT
DEFINIS. (1/4)

Dans le contact avec le fournisseur mon rôle n'est pas complètement défini. C'est sûr que c'est moi qui commande les petits matériels. Si les fournisseurs intempestifs sont venus, c'est qu'ils viennent me voir quand ils pouvaient passer par M. "X". Cela engendre une perte de temps. Des fois s'il y a un problème avec le partenaire, ils s'adressent à moi, des fois à M. "X" . En fait c'est de petits problèmes qui sont vite réglés.

LES PROCEDURES D'ACHAT PEUVENT ETRE AMELIOREES PAR RAPPORT AU
CHOIX DES FOURNISSEURS ET AUX DECISIONS D'ACHAT.(1/4)

Les fournisseurs, on les découvre tous les jours et on améliore les choses tous les jours. Il y a trois mois, on payait les "bagues" à 400 Francs ; aujourd'hui on les paye à seize Francs. Cela c'est des gens avec qui on travaille qui nous donnent des informations petit à petit.

THEME - RAPPORT AVEC L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL

I - RAPPORT AVEC L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL:
DYSFONCTIONNEMENTS SIGNALES PAR LES RESPONSABLES HIERARCHIQUES

*** SOUS THEME : HERITAGE ET RAPPORT AVEC L'ENVIRONNEMENT
TECHNOLOGIQUE

LE LIEN ENTRE LA RECHERCHE FONDAMENTALE ET LE DEVELOPPEMENT
INDUSTRIEL EST INSUFFISANT. (2/6)

Le moment où il n'y aurait pas d'intermédiaire au milieu, la connaissance passerait plus vite entre la personne qui va mettre au point la procédure de fabrication. On aimerait plus de communication avec les gens que font de la recherche fondamentale. On entend parler des recherches sur un produit mais on ne sais pas trop.

*** SOUS THEME : HERITAGE ET RAPPORTS AVEC L'ENVIRONNEMENT
MARCHAND

L'ASSOCIATION DE L'ENTREPRISE AVEC UN AUTRE PARTENAIRE A
BOULEVERSE LES REGLES DU JEU. (1/6)

Maintenant on est obligé à tenir compte des essais communs avec le nouveau partenaire et il faut être un peu disponibles. Quand on peut être un peu disponible, on essaye de faire dans des périodes où il n'y a pas beaucoup de produits à fabriquer.

I - ELABORATION ET MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE EXTERNE:
DYSFONCTIONNEMENTS SIGNALES PAR LES RESPONSABLES HIERARCHIQUES

*** SOUS THEME: ORIENTATIONS DE LA STRATEGIE EXTERNE.

L'ORIENTATION DE LA STRATEGIE EST FLOUE. (2/6)

C'est un petit peu le problème de notre création. Quand nous sommes arrivés, on avait peu de produits. Après, au fur et à mesure, il y a des produits qui se sont greffés. On est souvent obligé de travailler avec le nouveau partenaire. On n'est pas toujours maître de notre destin. C'est toujours l'éternel problème.

LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE EST TROP PASSIVE PAR RAPPORT A L'ENVIRONNEMENT. (1/6)

Je pense qu'il faut aller au delà de ce qui existe et faire des nouvelles préparations. On vit un petit peu sur ce qu'on connaît. Peut être avec le nouveau partenaire ce sera possible.

IL Y A PEU DE DISTRIBUTEURS POUR LES PRODUITS DE LA SOCIETE. (1/6)

Le problème actuel c'est qu'on est trop lié à deux seuls distributeurs. La stratégie devrait être d'étendre les distributeurs.

IL Y A UN MANQUE A GAGNER DANS LA POLITIQUE COMMERCIALE SUR LES ESSAIS. (1/6)

Il y a un manque à gagner sur certains essais. On fait des essais un petit peu gratuitement.

IL N'Y A PAS DE LIENS AVEC LE CLIENT FINAL. (1/6)

On n'a jamais le lien avec le client final. Depuis le début c'est comme ça.

*** SOUS THEME: DEMULTIPLICATION DE LA STRATEGIE EXTERNE.

DE LA MAUVAISE CONNAISSANCE DE LA CLIENTELE DECOULE UNE MAUVAISE DEMULTIPLICATION DE LA STRATEGIE.(1/6)

La démultiplication de la stratégie est floue à cause d'un manque de connaissance de la clientèle.

*** SOUS THEME: ACTEURS DE LA STRATEGIE EXTERNE .

IL FAUT TENIR PLUS EN COMPTE LE NOUVEAU PARTENAIRE DANS LA STRATEGIE. (1/6)

Le problème du partenaire externe c'est qu'il faut en tenir compte. On n'est pas autonome. Ils peuvent nous faire préparer d'autres produits tôt ou tard. Il faut en tenir compte.

*** SOUS THEME: SYSTEME D'INFORMATION DE LA STRATEGIE EXTERNE.

L'INFORMATION STRATEGIQUE SUR LA CONCURRENCE EST MAUVAISE. (1/6)

La concurrence c'est très difficile de savoir. Ils font des produits analogues. Personnellement je ne sais pas. Il y a très peu de choses qui filtrent.

IL Y A UN MANQUE D'INFORMATION STRATEGIQUE (3/6)

Les concurrents, c'est dans le domaine du directeur. On s'intéresse beaucoup, mais on n'a pas beaucoup d'information.

ANNEXE 5 - GRILLE DES COMPETENCES: CAS DE
LA PETITE ENTREPRISE.

I - ELABORATION ET MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE EXTERNE:
DYSFONCTIONNEMENTS SIGNALES PAR LE PERSONNEL DE BASE

*** SOUS THEME: SYSTEME D'INFORMATION STRATEGIQUE.

IL Y A UN MANQUE D'INFORMATION STRATEGIQUE (1/4)

L'information se limite à la tâche qu'on fait, alors que ce serait plus intéressant d'avoir des informations globales. C'est les informations sur les prévisions de commande qui manquent.

ANNEXE 5 - GRILLE DES COMPETENCES: CAS DE
LA PETITE ENTREPRISE.

ACTIVITE \ ACTEURS	P	T	C	I	C	S	G	B	G
SECTEUR CONDITIONNEMENT LYOPHILISE ET AUTRES									
GESTION SECURITE									
Démoulage Tri	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬
Conditionnement I et II	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬
Utilisation Blisterieuse	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬
Mise en Boite	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬
Constitution du dossier de lat.	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬
Dévision départ en Stérilisation	▬	▬	-	-	-	-	-	▬	-
Gestion, Notices, Articles	▬	▬	-	-	-	-	-	▬	-
Capacité Contrôle Qualité	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬
Organisation du Travail	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬
Capacité intervention tech/machine	▬	▬	-	-	-	▬	▬	▬	▬
GESTION DEVELOPP.									
Transmission des Connaissances	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬
Capacité de Mener à Terme en essai.	▬	▬	-	-	-	▬	-	▬	▬

Légende

- ▬ Bonne connaissance théorique et pratique courante ou occasionnelle
- ▬ Connaissance des principes avec pratique occasionnelle ou bonne connaissance mais sans pratique
- ▬ Connaissance des principes sans pratique
- Ni connaissance théorique ni pratique

ACTIVITE \ ACTEURS	J	G	T	S	JF	A	
SECTEUR FABRICATION							
GESTION SECURITE							
Achat des Peaux et tri	==	==					==
Brassage / Lavage Tampon	==	==	==	==		==	
Extraction du Collagène	==	==	==	==		==	==
Precipitation	==	==	==	==		==	==
Dialyse	==	==	==	==		==	==
Dilution	==	==	==	==		==	
Connaissance des Tampons	==	==					
Conditionnement des liquides	==	==	==	==		==	==
Fabrication de la Fibre	==	==	==	==		==	==
Deshydratation Acetone Fibre	==	==	==	==		==	==
Sechage et Conditionnem. Fibre	==	==	==	==		==	==
Preparation Gel pour Lyophilisation	==	==	==	==	==	==	==
Utilisation des Lyophilisateurs	==	==	==	==	==	==	==
Intervention eau demineralisee	==	==	==	==	==	==	==
Intervention Chaudiere	==	==	==	==	==	==	==
Produit "F"	==				==	==	==
Planification et Organisation	==	==			==		==
GESTION-DEVELOPP							
Transmission des Connaissances	==	==					
Nouvelles Technologies GAG-CHITO	==						
Gerer un Projet	==	==					
Communiquer un Projet	==						
Capacite' Redactionnelle	==	==				==	

Légende - voir pg antérieure.

ANNEXE 6 - SYNTHESE DES COUTES CACHES: CAS DE
LA PETITE ENTREPRISE.

EVALUATION RAPIDE (1) DES COUTS CACHES POUR LA PETITE
ENTREPRISE DANS LE SECTEUR DE LA BIOTECHNOLOGIE A PARTIR DES
DYSFONCTIONNEMENTS RECENSES DANS LES ENTRETIENS.

BASE DE CALCUL:

1) MARGE SUR COUTS VARIABLES (MCV):

MCV/ PERSONNE/ HEURE = PRODUITS D'EXPLOITATION - ACHATS DE
MATIERES PREMIERES ET APPROVISIONNEMENTS
- AUTRES ACHATS ET CHARGES EXTERNES.

(18 PERSONNES) X 39 HEURES X 47 SEMAINES
= 307 FF / HEURE.

NOUS CONSIDERERONS QUE CHAQUE HEURE DE NON PRODUCTION SIGNIFIE
EN FAIT UNE PERTE DE LA MCV POUR L'ENTREPRISE.

2) SURSALAIRE (CADRE - OUVRIER) = 90 FF / H.

C'EST LE MONTANT PAYE EN PLUS DANS LE CAS OU UN CADRE EST
APPELE A FAIRE LE TRAVAIL D'UN OUVRIER.

3) MARGE SUR COUT VARIAIBLE DU LYOPHILISATEUR

= PRIX DE VENTE - EAU - ELECTRICITE = 2818 FF / LYOPHILISATION

CORRESPOND A LA PERTE POUR L'ENTREPRISE DE LA NON - PRODUCTION
DE L'APPAREIL DE LYOPHILISATION CHAQUE FOIS QU'IL POURRAIT
ETRE UTILISE.

4) PERTE D'UN LYOPHILISATEUR COSMETIQUE = 1500 FRANCS

CORRESPOND AU MONTANT QUI EST PERDU A CAUSE DE PROBLEMES DE
QUALITE DANS UNE CHARGE DE TYPE COSMETIQUE. ESTIMEE PAR LA
DIRECTION DE L'ENTREPRISE.

5) PERTE D'UN LYOPHILISATEUR PHARMACIE = 11 000 FRANCS.

CORRESPOND AU MONTANT QUI EST PERDU A CAUSE DE PROBLEMES
DE QUALITE DANS UNE CHARGE DE TYPE PHARMACIE. ESTIMEE PAR LA
DIRECTION DE L'ENTREPRISE.

6) SALAIRE DU PERSONNEL DE LA PRODUCTION (PLUS CHARGES) =
90 FF / H.

7) SALAIRE MOYEN (PLUS CHARGES) = 136 FF / H.

(1) COMPTE TENU DU TEMPS IMPARTI, LES DONNEES N'ONT PAS PU ETRE
VERIFIEES AVEC PRECISION, RAISON POUR LAQUELLE IL FAUT PRENDRE
CET ETUDE DE COUTS CACHES PLUTOT PAR SON ASPECT INDICATIF.

EVALUATION COUTS CACHES

INDICATEUR: PRODUCTIVITE DIRECTE (TRAVAIL).

DYSFONCTIONNEMENT ELEMENTAIRE	CAUSES INVOQUES	FREQUENCE INDICATIVE	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE (DETAIL DE CALCUL) FF/AN
Perte de temps dans la transmission d'informations à deux personnes qui se partagent la responsabilité de certains produits	Mauvaises relations personnelles.	2h/se- maine 3 per.	(ST)(*) 2X3X47X307 = 86574
Répétition de la préparation du poste de travail par interruptions de dernier moment	Mauvaise concertation sur le travail à faire.	1h/se- maine X 3 per.	(ST)(*) 1X3X47X307 = 43287
Temps passé par l'encadrement au conditionnement.	Excès de charge de travail	2h./ se- maine X 3 person- nes.	(SS)(*) 2X3X47X90 = 25380
Perte de temps en attendant le responsable hiérarchique arriver pour démarrer le travail	Manque de programmation des activités.	1h./ se- maine X 2 person- nes.	(ST)(*) 1X2X47X307 = 28858
Perte de temps pour résoudre des petits problèmes de qualité	Manque de procédures	2h./ se- maine X 1 person- ne.	(ST)(*) 2X1X47X307 = 28858
Perte de temps par des petites interruptions du temps de travail dans la journée.	Facteurs perturbateurs de la gestion du temps	1h/ se- maine X 10 per- sonnes.	(ST)(*) 1X10X47X307=144290

 (*) SS = SUR - SALAIRE; (2) ST = SUR - TEMPS; (3) SC = SUR - CONSOMATION; (4) NP = NON - PRODUCTION.

EVALUATION DES COÛTS CACHES

INDICATEUR: PRODUCTIVITE DIRECTE (TRAVAIL).

DYSFONCTIONNEMENT ELEMENTAIRE	CAUSES INVOQUES	FREQUENCE INDICATIVE	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE (DETAIL DE CALCUL)
Perte de temps en attendant ou en rappelant les fournisseurs.	Mauvaise C-C-C avec les fournisseurs	1 heure/ semaine X 1 per.	(ST)(*) 1X1X47X307=14229
Perte de temps dans la recherche des archives fournisseurs.	Manque de logiciel adapté.	(non estimé, congé de la personne)	(ST)(*)
Perte de temps par manque de petit matériel.	Manque de matériel.	(non estimé, information peu fiable)	(ST)(*)
Perte de temps par manque de travail à faire.	Mauvaise concertation et entre-aide entre le personnel.	non-estimé par manque d'information fiable.	(ST)(*)
Erreurs de captation et transmission des informations des clients.	Mauvaise communication - concertation - coordination avec les clients.	minime	(NP)(*)
Projets d'amélioration technologique qui traînent (GAG).	Mauvaise C-C-C avec les clients	(6 mois); peu d'incidence économique.	(NP)(*)

(*) SS = SUR - SALAIRE; (2) ST = SUR - TEMPS; (3) SC = SUR - CONSOMATION; (4) NP = NON - PRODUCTION.

EVALUATION DES COUTS CACHES

INDICATEUR: PRODUCTIVITE DIRECTE (MACHINES).

DYSFONCTIONNEMENT ELEMENTAIRE	CAUSES INVOQUES	FREQUENCE INDICATIVE	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE DETAIL DE CALCUL FF/AN
Diminution de la productivité du travail de soudure en fonction du problème de réglage de la machine.	Difficulté de réglage de la nouvelle machine.	8 h./ semaine X 4 pers.	(ST)(*) 8X4X52X307 = 510847
Diminution de la productivité du travail de soudure en fonction de problème avec l'équipement.	Réglage de l'équipement	non estimé	
Panne du lyophilisateur.	Maintenance de l'équipement	2 Lyo./ mois x 20 %/ de perte	(ST)(SC)(*) (1500 X 0,2)X12 + (11000 X 0,2)X12 = 30000
Sous- utilisation des lyophilisateurs	Absence de charge de travail	(*)	

(*) SS = SUR - SALAIRE; (2) ST = SUR - TEMPS; (3) SC = SUR - CONSOMATION; (4) NP = NON - PRODUCTION.

EVALUATION DES COUTS CACHES

INDICATEUR: PRODUCTIVITE DIRECTE (MACHINES) - SUITE -

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUES	FREQUENCE INDICATIVE	REFLETS AU PLAN ECONOMIQUE (DETAIL DE CALCUL)
Sous - utilisation des centrifugeuses.	"	(80 °/°) (1)	FF/AN (NP)(*)
Sous - utilisation des machines à hacher.	"	(90 °/°) (1)	(NP)(*)
Sous - utilisation des pompes à filtration	"	(non estimé)	(NP)(*)
Sous - utilisation du potentiel qualitatif du nouveau lyophilisa- teur.	manque de forma- tion et de charge de travail.	(non estimé)	(NP)(*)
Sous - utilisation de la salle blanche	absence de charge de travail	(100 %)	(NP)(*)

 (*) SS = SUR - SALAIRE; (2) ST = SUR - TEMPS; (3) SC = SUR -
 CONSOMATION; (4) NP = NON - PRODUCTION.

(1) Nous avons attiré l'attention sur la marge de sous -
 utilisation des machines parce que il y a apparemment une non -
 convergence des opinions des acteurs sur les possibilités
 d'utilisation des machines, ainsi que sur d'autres stratégies
 de l'entreprise pour une meilleure utilisation des machines.
 Par exemple pour l'utilisation des lyophilisateurs, certains
 acteurs estiment qu'il y a une sous - utilisation de 25 °/° et
 d'autres ne le pensent pas. Pour les mêmes lyophilisateurs,
 s'il y avait une décision stratégique de les faire travailler
 les week - ends cela augmenterait l'utilisation en 40 °/°.
 Comme les marges sur coûts variables sont très importantes, ce
 sont des questions importantes, même si elles ne sont pas
 évidentes.

EVALUATION DES COUTS CACHES

INDICATEUR: PRODUCTIVITE DIRECTE (PROCEDES).

DYSFONCTIONNEMENT ELEMENTAIRE	CAUSES INVOQUES	FREQUENCE INDICATIVE	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE
			DETAIL DE CALCUL
Temps de dialyse trop long.	procédé peu performant.	Gain escompté possible 4J. + 20 m ³ / eau déminera- lisée / mois	(SC)(*)
Perte de produits par contamination	facteurs de contamination	(non estimé)	(SC)(*)
Corrosion des structures métal- liques par le produit.	milieu trop agressif.	(non estimés)	(SC)(*)
Sur-prix et sur- délai dans la fourniture de matériel.	procédure d'achat pas très adaptée.		(SC)(*)
Non amélio- ration et non création de produits.	Liens in- suffisants avec la re- cherche fon- damentale.	(non estimés)	(ST)(SC)(NP) (*)
Non amélio- ration et non création de produits.	Liens in- suffisants avec les clients.	(non estimés)	(ST)(SC)(NP) (*)
Non amélio- ration des procédés	Liens in- suffisants avec la re- cherche fon- damentale.	(non estimés)	(ST)(SC)(NP) (*)

(*) SS = SUR - SALAIRE; (2) ST = SUR - TEMPS; (3) SC = SUR -
CONSOMATION; (4) NP = NON - PRODUCTION.

INDICATEUR: PRODUCTIVITE DIRECTE (PROCEDES) (SUITE)

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUES	FREQUENCE INDICATIVE	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE DETAIL DE CALCUL
Non amélioration des procédés.	Manque de stratégie active.	non estimés	(ST)(SC)(NP) (*)
Ecart de qualité de la matière première.	le fournisseur n'a pas la matière première voulue à l'heure voulue.	non estimés	(SC)(*)

 (*) SS = SUR - SALAIRE; (2) ST = SUR - TEMPS; (3) SC = SUR - CONSOMATION; (4) NP = NON - PRODUCTION.

INDICATEUR: PRODUCTIVITE DIRECTE (RESSOURCES FINANCIERES)			
DYSFONCTIONNEMENT ELEMENTAIRE	CAUSES INVOQUES	FREQUENCE INDICATIVE	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE DETAIL DE CALCUL
Sur-stockage de produit	Demande irreguli- ère => Stock de reserve.	(non estimé.)	
Sur-stockage des conso- mables et emballages.	Délais de fourniture longs et irreguliers => Stock de reserve.	(non estimé)	
Non - factura- tion de certains essais.	(orientation stratégique de l'entreprise)		

 (★) SS = SUR - SALAIRE; (2) ST = SUR - TEMPS; (3) SC = SUR -
 CONSOMATION; (4) NP = NON - PRODUCTION.

EVALUATION DES COUTS CACHES

INDICATEUR: QUALITE DES PRODUITS

DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUES	FREQUENCE INDICATIVE	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE (DETAIL DE CALCUL)
Perte de temps pour nettoyer les fibres qui ne sont pas propres (produit "p")	Mauvaise matière première; non respect des procé- dures de lyophili- sation.	1 h. / lyo X 50 lyo / Semestre X 4 per.	(ST)(*) 1X50X4X2X307= 122800
Perte de temps "ébarbage".	Gel vis- queux; non- respect des procédures de lyophili- sation.	3 h. / lyo X 20 lyo/ semestre X 4 personnes.	(SC)(*) 3X20X4X2X307= 147360
Collagène lyophilisé (cosmétique) fondu à la sorti du lyophilisa- teur.		10 lyo. de produit perdus par trimestre.	(SC)(NP)(*) 10X4X1500= 60000

(*) SS = SUR - SALAIRE; (2) ST = SUR - TEMPS; (3) SC = SUR -
CONSOMATION; (4) NP = NON - PRODUCTION.

EVALUATION DE COUTS CACHES

INDICATEUR: QUALITE DES PRODUITS - SUITE -

DYSFONCTIONNEMENT ELEMENTAIRE	CAUSES INVOQUES	FREQUENCE INDICATIVE	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE DETAIL DE CALCUL
Pertes de temps dans le découpage des produits "9 X 23" et "masque".	Chargement irregulier dans le plateau de lyophi- lisation.	(9 X 23) = 5 lyo /mois X 1 h. temps additionnel X 1 per. (Masque) = 5 lyo mois X 1/2h X 1 per. et perte de 1/3 du lyo.	(SC)(*) 5X12X1500 = 90000 (ST)(*) 5X12X1X307 = 18420 (SC)(*) 5X1/3X12X11000 = = 220000
TOTAL			= 1580000 FF / AN = 88 000 FF/PERSONNE/AN

(*) SS = SUR - SALAIRE; (2) ST = SUR - TEMPS; (3) SC = SUR -
CONSOMATION; (4) NP = NON - PRODUCTION.

ANNEXE 7 - EFFET MIROIR: CAS DE LA PETITE
ENTREPRISE.

"EFFET MIROIR" DANS LA PETITE ENTREPRISE

- L'EFFET MIROIR A ETE REALISE EN TROIS SEANCES. LA PREMIERE AVEC LE DIRECTEUR GENERAL ET DEUX DE SES PLUS PROCHES COLLABORATEURS, LA DEUXIEME AVEC CINQ DES INTERVIEWES ET LA TROISIEME AVEC LES CINQ AUTRES INTERVIEWES.

- LA PREMIERE SEANCE A PRIS A PEU PRES 4 HEURES, AVEC LA PRESENTATION DE L'ENSEMBLE DE DYSFONCTIONNEMENTS (ANNEXE (4)), LA GRILLE DE COMPETENCES (ANNEXE (5)), LES COUTS CACHES (ANNEXE (6)) ET DISCUSSION.

- LA DEUXIEME ET TROISIEME SEANCES ONT ETE FAITES EN PRESENTANT QUE LES IDEES CLES DE DYSFONCTIONNEMENT SANS LES PHRASES TEMOIN, SUIVI DE DISCUSSION (LA PRESENTATION A ETE "PARTIELLE" EN FONCTION DU MANQUE DE TEMPS DU PERSONNEL).

- LES ELEMENTS PLUS IMPORTANTS DE CE QUI A ETE DIT DANS L'EFFET MIROIR ONT ETE LES SUIVANTS:

- DANS LA PREMIERE SEANCE, Le D.G. S'EST MEFIE UN PEU DE CERTAINS DYSFONCTIONNEMENTS DU MANQUE D'OBJECTIVITE DE CERTAINES PERSONNES EN CONFLIT; A RELEVÉ L'INTERET DE LA RECHERCHE; A MANIFESTER QU'IL Y AVAIT EN EFFET UN FLOUE STRATEGIQUE DANS LA PETITE ENTREPRISE DU A CERTAINES INDEFINITIONS DE LA MAISON MERE, A PROPOSE D'EXPLOITER LES DYSFONCTIONNEMENTS A PARTIR DE CEUX QUI ETAIENT PLUS REPANDUS ET S'EST MEFIE FORTEMENT DES ELEMENTS DU CALCUL DES COUTS CACHES EN ARGUMENTANT QU'ILS ETAIENT TROP IMPORTANTS PAR RAPPORT A SON APERCU DU PROBLEME.

- DANS LA DEUXIEME SEANCE, LES DYSFONCTIONNEMENTS ONT ETE RECONNUS COMME TEL ET ONT ETE CANALISES PAR UN DES RESPONSABLES HIERARCHIQUES PRESENTS EN TERMES DE PROPOSITIONS DE SOLUTION.

- DANS LA TROISIEME SEANCE LES MEMBRES DU PERSONNEL ONT ETE UN PEU CHOQUES PAR LES DYSFONCTIONNEMENTS ET PAR LE FAIT QU'ILS N'AVAIENT ETE EXPRIMES AUPARAVANT DANS L'ENTREPRISE. PEU A PEU ILS EN ONT RECONNU LA PERTINENCE ET ONT CONCLU QU'IL Y AVAIT EN FAITE UN MANQUE DE COMMUNICATION ET DE PARTICIPATION DANS L'ENTREPRISE SUR LES PROBLEMES CONCRETS.

ANNEXE 8 - AVIS D'EXPERT: CAS DE LA PETITE
ENTREPRISE.

"AVIS D'EXPERT" DE M. LIMA SUR LA RECHERCHE EFFECTUE DANS LA PETITE ENTREPRISE DANS LE SECTEUR DE LA BIOTECHNOLOGIE.

1) PRINCIPAUX DYSFONCTIONNEMENTS SOULEVES PAR LES INTERVIEWES.

D1- AMENAGEMENT DES LOCAUX ET AMELIORATION DE CONDITIONS DE TRAVAIL A REALISER.

D2- MANQUE DE PROCEDURES SYSTEMATISEES SUR LA DIVISION ET LA PROGRAMMATION DU TRAVAIL.

D3- LES ACTIVITES DE CREATION DE POTENTIEL (LONG TERME) SONT MAL ASSUMES EN RAISON DE LA PRIORITE DONNEE AU COURT TERME.

D4- LES DISPOSITIFS DE COMMUNICATION - COORDINATION - CONCERTATION SONT PEU EFFICACES.

D5- ABSENCE D'UNE GESTION PREVISIONNELLE DES BESOINS DE FORMATION DU PERSONNEL.

D6- LE MANQUE D'INTERACTION AVEC LES CLIENTS DIFFICULTE LE DEVELOPPEMENT DES PRODUITS.

D7- MANQUE DE COMPARAISON DE LA PERFORMANCE DES PRODUITS ET DES OUTILS DE PRODUCTION ET DE TRAVAIL DE L'ENTREPRISE AVEC LES ALTERNATIVES EXISTANTES, ET INERTIE POUR AMELIORER LA PERFORMANCE.

D8- SOUS - UTILISATION DE CERTAINS EQUIPEMENTS COMPLEXES PAR MANQUE DE FORMATION ADEQUATE DU PERSONNEL.

D9- L'IRREGULARITE DE LA CHARGE DE PRODUCTION REND LA PLANIFICATION DIFFICILE .

D10- MANQUE D'INFORMATION STRATEGIQUE AU PERSONNEL DE L'ENTREPRISE.

2) "DYSFONCTIONNEMENTS "NON - DITS" PAR LES INTERVIEWES MAIS PERCUS PAR LE CHERCHEUR.

ND1- STYLE DE GESTION PEU TOURNE VERS LE SUIVI ET L'AMELIORATION DES PERFORMANCES INDIVIDUELLES DU PERSONNEL.

ND2- TROP D'AUTONOMIE ET PEU DE COORDINATION CENTRALISEE DES ACTIVITES DU PERSONNEL.

ND3- PEU D'OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DU PERSONNEL DANS L'ENTREPRISE.

ND4- DIFFICULTE POUR TROUVER LA BONNE ADEQUATION ENTRE L'INFORMEL ET LA RIGUEUR FORMELLE DANS LES RELATIONS ENTRE LES DIFFERENTES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE.

ND5- DEFICIENCE DE DEFINITION STRATEGIQUE ET D'INFORMATION SUR L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL.

ND6- LA COMMUNICATION AVEC LE PERSONNEL EST PERCUE COMME DIRECTE, FRANCHE ET EFFICACE PAR LA DIRECTION ET PAR CERTAINS MEMBRES DU PERSONNEL, MAIS EN FAITE IL Y A DES MEMBRES DU PERSONNEL QUI NE SE TROUVENT PAS A L'AISE POUR APPORTER LEUR COLLABORATION ... ET SE TAISENT!

ND7- IL MANQUE A LA DIRECTION ET AU PERSONNEL UNE CONSCIENCE POUSSEE SUR LES OPPORTUNITES ECONOMIQUES A SAISIR. COMME L'ENTREPRISE A DU SUCCES, LE RAISONNEMENT EST PLUTOT DANS LE SENS DE SE DIRE "ON A DEJA FAIT BEAUCOUP!"

3) "CAUSES RACINES" DES DYSFONCTIONNEMENTS SELON L'AVIS DE M. LIMA.

(CR1) MANQUE DE REFLEXION STRATEGIQUE

(CR2) MANQUE D'IMPLICATION DU PERSONNEL DANS UNE -
AMELIORATION SYSTEMATIQUE DE LA QUALITE DES -
PRODUITS ET DU TRAVAIL.

(CR3) MANQUE DE DECISION STRATEGIQUE DANS LE SENS
D'UNE MEILLEURE INTERACTION AVEC LES
INTERLOCUTEURS EXTERNES DE L'ENTREPRISE.

(CR4) MANQUE DE FORMALISATION DE CERTAINS RAPPORTS
ENTRE LES PERSONNES.