

Ces textes ont été écrits à partir d'une étude intitulée
« L'entreprise transversale : innovation et performances
Essai empirique sur la cohérence organisationnelle dans les
très petites, petites et moyennes entreprises »
réalisée par Rafik ABDESSELAM et Olivier GAUSSENS du GEMMA UMR CNRS 6154
et Patrick HOUZET du CTN
avec la participation de la commission technique OGI du CTN

Le processus innovation

LE PROCESSUS

L'approche fonctionnelle définit l'innovation comme l'output de la recherche et du développement, qui constituent deux grandes phases d'une séquence qui va de la création du savoir à la diffusion d'un produit ou service faisant appel à ce savoir. L'innovation comme processus est analysée comme une mise en œuvre de compétences pour définir « une stratégie de conception sur un potentiel évolutif de produits, c'est-à-dire un nouvel ensemble de concepts, principes techniques, valeurs que l'ensemble des métiers va pouvoir faire vivre et améliorer ». L'innovation apparaît comme une activité à part entière, distincte et complément de la R&D, avec ses objectifs, ses principes acteurs et ses principes de management.

En BASSE-NORMANDIE,
Dans les entreprises industrielles
ayant un code d'activité NAF de 15 à 37
et un effectif de plus de 6 personnes

- les entreprises de moins de 20 personnes représentent 60% du total des entreprises
- celles de moins de 50 personnes 80%
- celle de moins de 100 personnes 90%
- celles de moins de 250 personnes 96%

LE COMPORTEMENT MOYEN

70% des entreprises déclarent « penser innover »
34% des entreprises font de la R&D

REMARQUE
Il est vrai que beaucoup de PMI innovent sans faire pour autant de la R&D



Dans les entreprises qui font de la R&D

- 50% le font de façon structurée
- 50% le font de façon informelle
- 54% des entreprises affectent les dépenses de personnel impliquées sur le projet aux coûts de R&D
- 20% affectent les dépenses de matériels aux coûts de R&D
- 19% affectent les dépenses d'un prestataire externe aux coûts de R&D
- 10% affectent le coût de fonctionnement d'un service aux coûts de R&D

REMARQUE

Ainsi, 17% des entreprises régionales font de la R&D structurée. Est-ce suffisant pour lutter contre la mondialisation ?

53% des entreprises disent déposer des brevets, marques, modèles...



Dans les entreprises qui disent déposer des brevets, marques, modèles...

- 42% ont recours à un prestataire externe pour gérer le dépôt
- 50% le font pour la protection intellectuelle
- 17% le font pour garder une avance sur la concurrence



Dans les entreprises qui ne déposent pas des brevets, marques, modèles...

- 46% disent ne pas en avoir besoin
- 5% invoquent le coût élevé du brevet

REMARQUE

Certains secteurs d'activité comme l'agroalimentaire déposent principalement des marques, d'autres liés à la mode déposeront des modèles...

4% des entreprises disent acheter des brevets, marques, modèles...



Dans les entreprises qui achètent des brevets, marques, modèles...

- 81% disent que c'est pour accélérer la conception de nouveaux produits



Dans les entreprises qui n'achètent pas des brevets, marques, modèles...

- 70% disent ne pas en avoir besoin

SUITE SUR LE COMPORTEMENT MOYEN AU VERSO

Le processus innovation

LE COMPORTEMENT MOYEN (suite)

70% des entreprises estiment que leurs clients ou donneurs d'ordre leur apportent un plus dans l'innovation, ou l'amélioration des produits

→ **Dans les entreprises qui estiment que leurs clients leur apportent un plus, c'est pour**

- 65% avec des spécifications de plus en plus précises et pointues
- 64% avec des contraintes sur la qualité du produit
- 48% avec des contraintes sur la qualité du service
- 47% avec des contraintes sur les prix

REMARQUE

Ainsi, on pourrait dire que ces entreprises pratiquent « l'entreprise étendue », sans forcément un aspect contractuel ou formalisé

On parle d'entreprise « étendue » quand celle-ci « étend » son système d'informations et/ou ses processus chez ses fournisseurs et clients.

LES PROFILS

6 classes d'entreprises ont été observées :

1. **11,5% des entreprises** sont des entreprises étendues avec un processus axé sur la protection
2. **33,5% des entreprises** sont des entreprises étendues non innovantes
3. **21% des entreprises** sont des entreprises étendues avec un processus organisé complètement en interne
4. **4% des entreprises** ont un processus innovation externalisé
5. **18% des entreprises** sont des entreprises non étendues peu innovantes
6. **12% des entreprises** sont des entreprises non étendues avec une R&D non formalisée

Le profil n°1

11,5%

ENTREPRISES ÉTENDUES AVEC UN PROCESSUS AXÉ SUR LA PROTECTION

- Ces entreprises « pensent » innover
- Elles déposent des brevets, marques... par l'intermédiaire d'un prestataire externe
- Elles ne font pas de R&D
- Leurs clients contribuent à l'innovation et à l'amélioration des produits
- Les secteurs chimie et matières plastiques sont sur-représentés

Ces entreprises semblent « concevoir » plus ou moins volontairement leurs innovations

Ces entreprises semblent plus subir les demandes ou besoins d'amélioration ou d'innovation de leurs clients.

Le profil n°2

33,5%

ENTREPRISES ÉTENDUES NON INNOVANTES

- Ces entreprises « ne pensent pas » innover
- Elles ne déposent pas de brevet, marque, modèle...
- Elles ne font pas de R&D
- Les clients contribuent à l'amélioration des produits par des spécifications de plus en plus précises et pointues, par des contraintes sur la qualité des produits et/ou sur les prix

QUELQUES EXEMPLES DE QUESTIONS CONCERNANT LE PROCESSUS INNOVATION

8.5. Déposez vous des brevets-?

8.12. Vos clients vous apportent-ils un plus dans l'innovation ou l'amélioration de vos produits ?

Le processus innovation

Le profil n°3

21%

ENTREPRISES ÉTENDUES AVEC UN PROCESSUS ORGANISÉ COMPLÈTEMENT EN INTERNE

- Ces entreprises « pensent innover »
- Elles déposent des brevets, marques, modèles... sans appui externe
- Elles font de la R&D à la fois de façon structurée et de façon plus informelle, non structurée
- Les dépenses affectées à la R&D correspondent essentiellement à des dépenses de personnel, de chercheurs externes et de matériels
- Leurs clients contribuent à l'innovation et à l'amélioration de leurs produits par des contraintes sur la qualité des produits et services, sur les prix ou encore au travers de tests de consommateurs
- Les entreprises de 50 à 100 personnes sont sur-représentées

Ces entreprises semblent bien maîtriser leur processus innovation car elles s'en donnent au moins les moyens.

Y a-t-il une bonne maîtrise du processus d'innovation ou y a-t-il dépendance vis-à-vis de l'extérieur ? Le risque demanderait à être analysé.

Le profil n°4

4%

PROCESSUS INNOVATION EXTERNALISÉ

- Ces entreprises innoveront en achetant des licences pour accélérer la conception de nouveaux produits
- Lorsqu'elles font de la R&D, cela prend la forme d'une activité propre en interne et/ou d'un recours auprès d'un prestataire externe

Le profil n°5

18%

ENTREPRISES NON ÉTENDUES PEU INNOVANTES

- Ces entreprises ne font pas de R&D
- Leurs clients ne contribuent pas à l'innovation et à l'amélioration de leurs produits

Est-ce que ces entreprises ne sont pas en danger si elles n'innoveront pas ?

Le processus d'innovation semble bien centré sur l'entreprise. Mais n'y a-t-il pas un risque de ne pas utiliser les besoins, donc les informations, des clients directs ou non ?

Le profil n°6

12%

ENTREPRISES NON ÉTENDUES AVEC UNE R&D NON FORMALISÉE

- Ces entreprises innoveront en complément d'une R&D non formalisée et non structurée
- L'absence de dépôt de brevet s'explique par le coût de l'opération jugé trop élevé
- Leurs clients ne contribuent pas à l'innovation et à l'amélioration de leurs produits

QUELQUES EXEMPLES DE QUESTIONS CONCERNANT LE PROCESSUS INNOVATION

8.7. Achetez-vous des brevets ?

8.9. Pensez-vous innover ?

8.14. Faites-vous de la recherche et développement ?

8.16. Quels sont les coûts affectés à la recherche et développement ?



Ces textes ont été écrits à partir d'une étude intitulée
« L'entreprise transversale : innovation et performances
Essai empirique sur la cohérence organisationnelle dans les
très petites, petites et moyennes entreprises »
réalisée par Rafik ABDESSELAM et Olivier GAUSSENS du GEMMA UMR CNRS 6154
et Patrick HOUZET du CTN
avec la participation de la commission technique OGI du CTN

Le processus management

LE PROCESSUS

Le processus managérial est le processus de coordination qui a pour objectif de définir le schéma de pilotage ou le « design organisationnel ». La recherche de cohérence de l'entreprise passe par le choix d'un système de pilotage adapté au contexte stratégique et technologique de l'entreprise. « On peut opposer le pilotage à dominante financière fondé sur une coordination verticale adapté à un environnement relativement stable (stabilité des métiers, des technologies et des produits) au pilotage par déploiement des stratégies dans les opérations, fondé sur le pilotage transversal, plus adapté à un environnement en évolution ou incertain et une culture orientée vers le travail d'équipe et les résultats collectifs ».

La fixation d'objectifs connus de tous et la mobilisation des employés pour les atteindre, les démarches de projet et de travail en groupe, les systèmes d'information décentralisés et informatisés (les tableaux de bord, la veille,...) sont évidemment autant de moyens qui visent à faciliter les interfaces entre les différents acteurs et à développer la cohérence de l'ensemble. Plus fondamentalement, le management de la qualité et de l'amélioration de l'organisation, avec ou sans certification, reconnaît explicitement, dans les normes ISO 9000 version 2000, la démarche processus, et traduit le choix volontaire d'un système de pilotage transversal de l'entreprise.

En BASSE-NORMANDIE,
Dans les entreprises industrielles
ayant un code d'activité NAF de 15 à 37
et un effectif de plus de 6 personnes

- les entreprises de moins de 20 personnes
représentent 60% du total des entreprises
- celles de moins de 50 personnes 80%
- celle de moins de 100 personnes 90%
- celles de moins de 250 personnes 96%

REMARQUE

Si 52% des dirigeants ont un niveau au moins bac+2, 30% ont un niveau CAP-BEP. D'après nos observations, le niveau de diplôme n'est pas un critère significatif d'une bonne gestion.

LE COMPORTEMENT MOYEN

Le chef d'entreprise

- 90% des dirigeants sont des généralistes qui ne se spécialisent pas dans un domaine particulier de la gestion de leur entreprise
- 85% sont directement intéressés par les résultats de leur entreprise
- 27% des dirigeants possèdent un niveau au moins bac+4 ou 5
- 25% un niveau bac+2 ou +3
- 16% un niveau BAC
- 30% un niveau CAP-BEP
- 36% des dirigeants ne trouvent pas le temps de prendre le recul nécessaire pour assurer leur rôle de chef d'entreprise

L'entreprise

- 77% des entreprises ont un statut à responsabilité limitée
- 55% se considèrent comme des entreprises familiales
- 19% font partie d'un groupe
- 72% des dirigeants pensent que l'ancienneté de l'entreprise est plutôt un avantage dans la mesure où elle s'accompagne d'une bonne culture produit et processus
- 43% considèrent que la taille de leur entreprise est plutôt un inconvénient donc pas adaptée à leur stratégie

REMARQUE

C'est souvent par manque d'appui interne qu'il ne peut pas déléguer. Trouver la bonne compétence en qui avoir confiance est important pour les dirigeants

REMARQUE

C'est souvent un problème de structure, trop faible ou trop importante. Les entreprises entre 50 et 100 personnes sont fréquemment dans ce cas.

SUITE SUR LE COMPORTEMENT MOYEN AU VERSO

Le processus management

LE COMPORTEMENT MOYEN (suite)

Le métier de l'entreprise

- 50% des dirigeants ont déjà réfléchi à ce qu'étaï(en)t le ou les métier(s) de base de l'entreprise
- 90% des dirigeants pensent que ce sont essentiellement les pressions qu'exercent les clients et les concurrents qui font évoluer le métier de base de leur entreprise

L'autonomie de décision

- 69% des dirigeants trouvent leur autonomie de décision bonne
- 27% la trouvent excellente
- 46% déclarent que certaines contraintes pourraient limiter cette autonomie

Organigramme et responsabilités fonctionnelles

- 79% des entreprises ont un organigramme
- 40% ont défini de façon formalisée, complètement ou partiellement, les responsabilités fonctionnelles

Les objectifs

- 91% des entreprises ont défini des objectifs, le plus fréquemment à un horizon 1 à 3 ans
- 47% ont des objectifs non formalisés
- 63% ont des objectifs qui ne sont connus que des responsables
- 30% des dirigeants ont également d'autres objectifs que ceux de l'entreprise

La gestion de projet

- 87% des entreprises favorise la gestion par équipe mais de façon locale
- 46% des entreprises disent mobiliser tout ou une partie importante de leur personnel autour d'un projet stratégique ou important pour l'entreprise

Le système d'information interne

- 50% des entreprises considèrent leur système d'information interne plutôt comme non formalisé
- 78% le considèrent plutôt incomplet
- 70% le considèrent plutôt centralisé
- 34% ont un système encore entièrement manuel
- 13% des entreprises ont un Intranet
- 47% se déclarent insatisfaites ou peu satisfaites de leur système d'information interne

Le système d'information externe

- 57% des entreprises considèrent leur système d'information externe plutôt comme formalisé
- 53% le considèrent plutôt complet
- 38% le considèrent encore entièrement manuel
- 70% utilisent la messagerie électronique et Internet
- 35% disent avoir un site Web
- 15% utilisent les échanges de données informatisés
- 26% se déclarent insatisfaites ou peu satisfaites de leur système d'information externe

Le système de veille

- 60% des entreprises disent avoir mis un système de veille en place, le plus souvent non formalisé
- 11% ont mis en place un système de veille pour toute l'entreprise
- 25% ont mis en place des systèmes de veille pour les fonctions fabrication, qualité et ventes
- 52% des dirigeants se disent satisfaits ou très satisfaits de leurs systèmes de veille

REMARQUE

Pour la moitié des dirigeants qui y ont réfléchi, ça l'a été de façon personnelle et pour l'autre moitié, de façon collective. Le plus important est que **50% des dirigeants n'ont pas eu de réflexion stratégique sur le métier de base de leur entreprise.**

Chez les dirigeants qui pensent qu'il existe des contraintes

- 44% pensent au pouvoir d'un ou plusieurs clients
- 21% au pouvoir d'un ou plusieurs fournisseurs
- 13% aux contraintes liées à la concurrence
- 6% à un contre-pouvoir social ou syndical fort

REMARQUE

Sont-ce des objectifs réellement atteignables ?

REMARQUE

Faut-il songer aux départs massifs en retraite qui se préparent ?

REMARQUE

Il semble y avoir là un gisement d'améliorations à exploiter individuellement et collectivement

REMARQUE

Ça pourrait paraître presque normal et rassurant puisque des tiers, surtout fournisseurs et clients, sont concernés. Mais cela n'est rassurant que dans une entreprise sur deux !

REMARQUE

Est-ce que cette veille, plutôt non formalisée, permet une réelle anticipation sur les problèmes. En tout cas, ça le semblerait puisque un dirigeant sur deux s'en dit satisfait !

SUITE SUR LE COMPORTEMENT MOYEN PAGE SUIVANTE

Le processus management

LE COMPORTEMENT MOYEN (suite)

Les tableaux de bord

88% des entreprises ont au moins un tableau de bord
29% ont un tableau de bord pour toute l'entreprise
 52% ont un tableau de bord pour les finances et la comptabilité
 50% ont un tableau de bord pour les ventes et le commercial
 31% ont un tableau de bord pour la fabrication
 26% ont un tableau de bord pour la qualité

REMARQUE

Ils sont, en général, plutôt réservés aux responsables et ne sont pas connus de tous.

REMARQUE

Ces tableaux de bord concernent essentiellement les parties financières et commerciales. L'opérationnel est encore le parent pauvre dans les tableaux de bord.

REMARQUE

L'ANTICIPATION SUR LES AJUSTEMENTS DE CAPACITÉS SEMBLE LIMITÉE.

Quand elles existent, les prévisions et la planification sont plutôt élaborées collectivement, formalisées, connues des principaux responsables et régulièrement mises à jour.

Les prévisions sur le long terme

55% des entreprises ne font pas de prévision de la demande sur le long terme
 21% transforment ces prévisions en charges de travail prévisionnelles

Les certifications et réglementations

44% des entreprises ont obtenu des certifications pour leurs processus
 37% ont des certifications de type ISO ou sont soumises à des obligations type HACCP
 77% ont dit avoir des réglementations à respecter pour leurs produits et processus

REMARQUE

Dans l'entreprise certifiée, l'organisation semble plus souvent structurée, formalisée et pertinente. Cela pourrait sembler évident avec la nécessaire réflexion autour de la mise à plat de cette organisation que nécessite une certification

La démarche d'amélioration permanente

63% des entreprises ont déclaré avoir mis en place une démarche d'amélioration de l'organisation

REMARQUE

Cette démarche est le plus souvent non formalisée, ce qui peut en réduire la qualité et la pertinence.

Parmi les entreprises qui ont mis en place une démarche

71% organisent des actions à partir des problèmes et défaillances constatées
 55% ont défini des objectifs permettant d'anticiper ces défaillances
 24% ont adopté un plan global d'amélioration
 7% ont mis en place une véritable politique visant à dépasser les normes qualité
 Lorsque la démarche d'amélioration est spécifique à certains domaines, la qualité et la fabrication sont les fonctions les plus fréquemment citées.

REMARQUE

Cela pourrait paraître surprenant pour des TPE ou des PME

Le risque commercial et concurrentiel

56% des entreprises gèrent ce risque en améliorant leur productivité
 59% le font en améliorant leur qualité de service commerciale
 50% le font en améliorant leur flexibilité
 26% des entreprises disent disposer d'une position de monopole sur une niche
 65% des entreprises peuvent fixer des prix de vente par rapport à un coût de revient prévisionnel
 34% négocient des prix de vente par rapport à un coût de revient prévisionnel
 36% ont des prix de vente fixés par le marché
 15% ont des prix de vente fixés par les clients

REMARQUE

Ainsi, en moyenne, on peut s'apercevoir que relativement beaucoup d'entreprises auraient finalement un certain pouvoir de marché ou des capacités de négociation avec leurs clients. Elles obtiennent ce pouvoir par un processus managérial, certes imparfaitement maîtrisé, mais exercé avec une certaine dose de pilotage transversal, et qui est finalement plutôt adapté aux conditions des marchés actuels.

REMARQUE GÉNÉRALE

Des MARGES D'AMÉLIORATION EXISTENT, notamment dans les domaines des systèmes d'information et de communication, des prévisions et de la planification sur le long terme, et plus généralement **DANS UN MANAGEMENT PLUS ORIENTÉ SUR LA QUALITÉ DE L'ORGANISATION, PLUS TRANSVERSAL ET IMPLIQUANT PLUS LES SALARIÉS DE L'ENTREPRISE.** Ces améliorations sont certainement aussi tributaires de la possibilité pour le responsable d'entreprise de prendre du recul en déléguant mieux certaines responsabilités.

Le processus management

LES PROFILS

3 classes d'entreprises ont été observées :

1. **36% des entreprises** ont un processus managérial non organisé et peu ouvert sur l'extérieur
2. **18% des entreprises** ont un processus managérial partiellement organisé et peu transversal
3. **46% des entreprises** ont un processus managérial orienté qualité et transversalité de l'organisation

Le profil n°1

36%

PROCESSUS MANAGÉRIAL NON ORGANISÉ ET PEU OUVERT SUR L'EXTÉRIEUR

Le dirigeant

- Le dirigeant est plus souvent un gérant
- Il a un niveau d'étude Bep/Cap
- Il éprouve des difficultés pour déléguer car il ne le peut pas
- Il est souvent le seul négociateur commercial de l'entreprise
- Il ne fait pas partie de réseaux d'entreprises

Ce problème peut être lié au manque de confiance à déléguer de la part du dirigeant.

Il peut être aussi lié à un problème de compétences du personnel.

C'est un problème assez important dans les petites entreprises.

L'entreprise

- L'entreprise ne fait pas partie d'un groupe
- Le statut juridique est ressenti comme une contrainte pour l'autonomie de décision
- Sa petite taille de l'entreprise lui confère un avantage en terme de flexibilité

C'est plus souvent une société en nom propre.

Les outils de gestion

- Il y a moins de tableaux de bord que la moyenne
- Le système d'information interne est, généralement, entièrement manuel et moins fréquemment décentralisé et formalisé, et de ce fait plus faiblement informatisé
- L'entreprise ne dispose pas de système informatique en réseau
- Elle a peu recours aux TIC
- Il n'y a pas de site Internet
- Le dirigeant estime que son standard téléphonique n'est pas accueillant
- Elle ne dispose d'aucun système de veille
- L'entreprise n'a pas mis en place de démarche d'amélioration
- Elle ne gère pas les risques financiers, les pertes d'exploitation, la responsabilité produit et, semble-t-il, les accidents du travail
- Elle n'a pas obtenu de certification pour son organisation
- Le dirigeant n'a pas défini d'objectifs pour l'entreprise
- Les investissements sont le plus souvent non formalisés

Le dirigeant semble moins bien contrôler la performance économique que la moyenne.

La gestion se fait souvent au « feeling », dans la tête du dirigeant, ce qui peut être compréhensible uniquement dans les entreprises de très petite taille.

Elle n'est pas satisfaite de sa gestion des risques.

Le personnel

- Il n'y a pas de projet qui mobilise une partie importante du personnel
- Le personnel n'est pas habitué à travailler en équipe
- Il n'est pas associé à la préparation et la réalisation des investissements
- Il n'y a pas d'organigramme
- Les responsabilités fonctionnelles n'ont pas été définies

L'implication et la dynamisation du personnel ne semblent pas faire partie d'une démarche volontariste du dirigeant. Celui-ci considère souvent cette implication et ce dynamisme comme une normalité.

Ce qui conduit à des ambiguïtés quand ce dirigeant est amené à rechercher les causes d'un manque d'implication ou de dynamisme de son personnel.

Mais cette partie de la gestion du personnel est une difficulté pour tous les dirigeants.

- Les secteurs bois, papier/carton et imprimerie sont sur-représentés
- Les entreprises de moins de 10 personnes sont sur-représentés

Le processus management

Malgré cette autonomie de décision sans contrainte, l'entreprise semble plus subir les contraintes de l'environnement que de s'y adapter pertinemment.

On pourrait se demander si c'est la taille qui est insuffisante ou l'organisation !

La question qui pourrait se poser est celle de savoir s'il vaut mieux un processus pas organisé du tout ou un processus organisé partiellement mais de façon non adaptée et, de ce fait, non suivi. Cette question peut intéresser tous les processus et toutes les catégories d'entreprises.

Le personnel semble peu impliqué dans l'organisation et la gestion de l'entreprise.

Le profil n°2

18%

PROCESSUS MANAGÉRIAL PARTIELLEMENT ORGANISÉ ET PEU TRANSVERSAL

Le dirigeant

- Il a une autonomie de décision qu'il considère sans contrainte

L'entreprise

- L'entreprise ne fait pas partie d'un groupe
- Des objectifs à court terme ont été définis
- La taille de l'entreprise est jugée trop faible compte tenu des conditions du marché

Les outils de gestion

- Le système d'information interne n'est pas formalisé
- Il est plutôt manuel
- Elle dispose d'un système informatique en réseau qui est peu ou mal utilisé
- L'entreprise est connectée à Internet
- Le système d'information externe est complet
- Il est partiellement informatisé
- L'entreprise dispose d'un système de veille peu formalisé plutôt fondé sur des contacts professionnels
- Le dirigeant est insatisfait pour la planification de l'activité sur le long terme
- L'entreprise n'a pas mis en place de démarche d'amélioration permanente
- Les investissements sont partiellement gérés

Le personnel

- Il n'y a pas de projet qui mobilise une partie importante du personnel
- Il n'est pas, non plus, associé à la préparation et la réalisation des investissements
- Les responsabilités fonctionnelles sont définies mais de manière non formalisée

- Les entreprises de 50 à 100 personnes sont sur-représentées

QUELQUES EXEMPLES DE QUESTIONS CONCERNANT LE PROCESSUS MANAGEMENT

1.1. Quelle est l'origine de l'entreprise ?

1.15. Que représente pour vous la taille de votre entreprise ?

2.13. Surveillez-vous ce qui pourrait amener votre métier de base à évoluer ?

4.8. Comment préparez-vous et réalisez-vous vos futurs investissements ?

5.6. Est-ce que l'entreprise a obtenu des certifications pour son organisation ?

6.25. Pensez-vous bien connaître votre marché ?

Le processus management

Le profil n°3

46%

PROCESSUS MANAGÉRIAL ORIENTÉ QUALITÉ ET TRANSVERSALITÉ DE L'ORGANISATION

Le dirigeant

- Le responsable peut déléguer ses responsabilités à plusieurs personnes
- Le responsable se sent contraint dans son autonomie de décision essentiellement par un client puissant

L'entreprise

- L'entreprise fait plus fréquemment partie d'un groupe
- Elle est plus souvent une société anonyme
- L'ancienneté de l'entreprise peut constituer un handicap dans la mesure où des résistances aux changements peuvent se manifester
- La taille peut également constituer un handicap
- La définition du métier de l'entreprise est plus souvent le fruit d'une réflexion collective

Les outils de gestion

- Des objectifs ont été définis et formalisés plutôt à plus de 3 ans
- Le système d'information interne est complet et partiellement informatisé
- L'entreprise recourt aux TIC. L'entreprise dispose d'un site Internet
- Le système d'information externe est formalisé et l'entreprise en est satisfaite
- L'entreprise possède des systèmes de veille formalisés dans le domaine de la fabrication, de la qualité, des ventes, marketing et des ressources humaines. Elle est satisfaite de ces systèmes
- Elle possède des tableaux de bord, graphiques et connus de tous, pour la finance et comptabilité, les ventes, la qualité, la fabrication, la gestion de production, les ressources humaines. Elle est satisfaite des tableaux de bord
- Les ajustements de capacité sont plus régulièrement faits sur le long terme à partir de prévisions de la demande. Cette planification est formalisée et suivie
- L'entreprise a adopté une démarche qualité formalisée pour son organisation
- Elle s'est engagée dans une démarche d'amélioration formalisée pour toute l'entreprise. Elle est satisfaite de cette démarche
- Le processus des nouveaux investissements est bien formalisé
- L'entreprise gère le risque commercial et concurrentiel par une veille souple et non formalisée, en améliorant la qualité du service commercial
- Elle gère également la responsabilité produit, les accidents du travail, les risques financiers et les pertes d'exploitation
- En matière de communication externe le standard téléphonique est jugé accueillant

Le personnel

- Il y a un projet d'entreprise qui mobilise tout ou une partie importante du personnel
- Les objectifs sont connus du personnel
- Le personnel est habitué à travailler en équipe
- Il est bien associé à la préparation et la réalisation des investissements
- Les responsabilités fonctionnelles sont formellement définies

- Les entreprises entre 100 et 200 personnes sont sur-représentées

REMARQUE

La délégation pourrait être souvent considérée comme une contrainte liée à la taille de l'entreprise. Bien prise en compte, elle peut devenir un atout.

REMARQUE

Ce sont des caractéristiques d'entreprises moyennes où avantages et inconvénients s'entremêlent. Une gestion pertinente permet de valoriser les avantages et de minimiser les inconvénients.

REMARQUE

La formalisation est bien adaptée à des entreprises moyennes ou grandes. Il est à remarquer que tous les points importants d'organisation et de gestion sont bien pris en compte.

REMARQUE

La gestion des ressources humaines peut devenir un atout quand elle implique et dynamise le personnel.



Ces textes ont été écrits à partir d'une étude intitulée
« L'entreprise transversale : innovation et performances
Essai empirique sur la cohérence organisationnelle dans les
très petites, petites et moyennes entreprises »

réalisée par Rafik ABDESSELAM et Olivier GAUSSENS du GEMMA UMR CNRS 6154
et Patrick HOUZET du CTN
avec la participation de la commission technique OGI du CTN

Le processus commercial et marketing

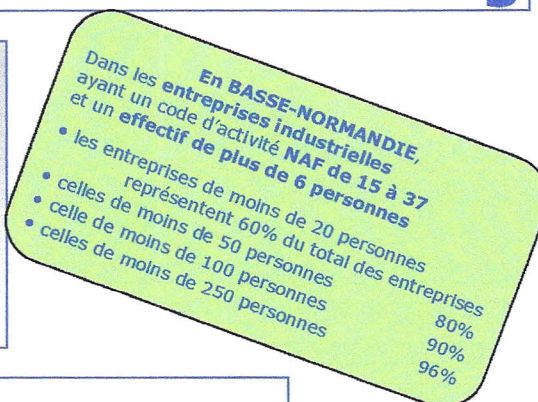
LE PROCESSUS

L'importance de ce processus réside dans le fait qu'il regroupe des activités d'intermédiation entre l'entreprise et la demande pour ses produits ou prestations.

Le processus marketing constitue pour l'entreprise le moyen de connaître les marchés et de transmettre ces connaissances à :

- la direction pour définir les stratégies,
- la conception pour traduire techniquement les besoins, et à
- l'innovation pour anticiper les nouveaux besoins.

Le processus commercial a pour objectif de faire remonter les exigences du client et d'en apprécier la satisfaction.



LE COMPORTEMENT MOYEN

La gestion

81% des entreprises ont des activités propres de vente et cette fonction est plutôt bien assurée

71% ont une gestion contractuelle assez complète

66% utilisent un logiciel de gestion commerciale

49% assurent la fonction marketing en interne

Produits et clients

42% ont recours à des signes distinctifs de qualité pour leurs produits (marques, labels,...)

60% ont des clients plutôt industriels

69% considèrent leurs clients plutôt comme un partenaire

54% estiment avoir un risque de dépendance à l'égard de leurs principaux clients

53% passent par des intermédiaires commerciaux pour distribuer leurs produits, dont 32% par la grande distribution

La satisfaction des clients

80% estiment que la satisfaction de leurs clients est liée à la confiance qu'ils leur témoignent

90% prennent en compte ses réclamations, essentiellement par le remplacement du produit (58%) ou par une démarche au cas par cas (53%)

47% « mesurent » la satisfaction de ses clients et

84% déclarent engager des actions pour améliorer cette satisfaction, donc même sans mesure ou appréciation

26% seulement ont fait de l'amélioration de la satisfaction de leurs clients, un objectif formalisé, ce qui semblerait révélateur du comportement moyen des entreprises

IMPORTANT,
le risque de dépendance, apprécié par plus d'un dirigeant sur deux, vis-à-vis d'un ou plusieurs clients

REMARQUE SUR LE COMPORTEMENT DES ENTREPRISES

Si les entreprises sont conscientes de l'importance de la prise en compte de la satisfaction des clients, peu semblent s'engager réellement dans une véritable démarche d'amélioration de cette satisfaction

LES PROFILS

Les entreprises se différencient essentiellement par la nature de leur clientèle, de leurs relations avec cette clientèle et de la gestion de la qualité de cette relation.

4 classes d'entreprises ont été observées :

1. **33% des entreprises** ont des clients plutôt industriels et un processus commercial et marketing plutôt orienté sur la satisfaction du client
2. **47% des entreprises** ont un double niveau de clientèle et un processus commercial et marketing plutôt orienté vers le marketing
3. **15% des entreprises** ont un processus commercial et marketing peu managé
4. **6% des entreprises** ont un processus commercial et marketing non managé

Le processus commercial et marketing

Le profil n°1

33%

PROCESSUS ORIENTÉ SUR LA SATISFACTION ET CLIENT INDUSTRIEL

- Ces entreprises organisent leur processus commercial autour d'une relation directe avec le client, plus souvent industriel, qui est aussi le consommateur, ou l'utilisateur, final du produit
- *Ces entreprises se caractérisent par une gestion de la qualité de la relation avec le client plus élaborée que la moyenne et par le fait que l'amélioration de la satisfaction du client est un objectif formalisé*
- Les entreprises du travail des métaux et de la construction mécanique sont sur-représentées dans ce groupe et celles de moins de 10 employés sont sous-représentées

L'AMÉLIORATION de la SATISFACTION est un OBJECTIF FORMALISÉ de l'entreprise

DIFFICULTÉS POUR GÉRER à la fois la SATISFACTION du CLIENT DIRECT et celle du CONSOMMATEUR ou utilisateur FINAL qui n'est pas forcément en contact direct avec l'entreprise

Le profil n°2

47%

PROCESSUS ORIENTÉ MARKETING ET DOUBLE NIVEAU CLIENT

- Ces entreprises ont comme client, un intermédiaire commercial et n'entretiennent pas de relation directe avec le consommateur ou utilisateur final de son produit
- Si la fonction vente est moins fréquemment assurée en interne, la fonction marketing est, elle, plus présente
- Le contexte de forte concurrence explique que les entreprises ont plus recours à des signes distinctifs de la qualité pour leurs produits
- *Le double niveau de clientèle rend la gestion de la satisfaction client plus complexe avec des difficultés pour la prise en compte des réclamations des consommateurs finaux*
- L'amélioration de la satisfaction des consommateurs finaux est moins fréquemment un objectif formalisé
- Les entreprises de l'agroalimentaire et de l'habillement sont sur-représentées dans ce groupe alors que les secteurs bois/meubles et imprimerie sont sous-représentés

Le profil n°3

15%

PROCESSUS PEU MANAGÉ

- Les clients de ces entreprises appartiennent surtout au secteur tertiaire : éducation et santé, restauration collective...
- Même si la demande pour leurs produits est imprévisible, la fonction marketing est moins assurée
- *Aucun moyen n'est mis en oeuvre pour améliorer la satisfaction de leurs clients mais elles remplacent les produits défectueux en cas de réclamation*
- Les entreprises de moins de 10 employés sont sur-représentées

C'est apparemment la SATISFACTION SUR LE COURT TERME qui PRIME SUR la SATISFACTION À PLUS LONG TERME

Apparemment pas de prise en compte formalisée des réclamations clients donc ENCORE MOINS DE PRISE EN COMPTE DE LEUR SATISFACTION

Le profil n°4

6%

PROCESSUS NON MANAGÉ

- Ces entreprises ont surtout des clients qui appartiennent aux secteurs tertiaire (éducation) et biens de consommation (bois, meubles et industries diverses)
- *Ces entreprises disent avoir très peu de réclamations de leurs clients ou ne pas les prendre FORMELLEMENT en compte quand il y a en a*
- Les secteurs bois, papier - carton et imprimerie sont sur-représentés. Il y a aussi beaucoup d'entreprises de moins de 10 personnes

Ces textes ont été écrits à partir d'une étude intitulée
« L'entreprise transversale : innovation et performances
Essai empirique sur la cohérence organisationnelle dans les
très petites, petites et moyennes entreprises »

réalisée par Rafik ABDESSELAM et Olivier GAUSSENS du GEMMA UMR CNRS 6154
et Patrick HOUZET du CTN
avec la participation de la commission technique OGI du CTN

Le processus conception

LE PROCESSUS

Ce processus décrit la façon de concevoir les produits et processus de l'entreprise ou de ses clients. Cela permettra de satisfaire les besoins du client dans des objectifs de qualité, coût et délai tout en assurant la pérennité de l'entreprise. Ce processus permet de mesurer la capacité et l'autonomie de conceptualisation de l'entreprise.

LE COMPORTEMENT MOYEN

L'origine de la conception

81% déclarent concevoir les produits qu'elles réalisent. Elles le font le plus souvent en relation directe avec le client

Les précautions prises au moment de la conception

82% des entreprises qui conçoivent leurs propres produits vérifient avant lancement sur le marché que l'offre correspond bien à un besoin reconnu du client ou du consommateur

97% des entreprises qui conçoivent le produit du client vérifient que ce client a clairement et complètement défini son besoin et qu'elles l'ont bien compris.

Les précautions prises avant le lancement en fabrication

80% des entreprises qui conçoivent utilisent, avant la mise en fabrication, des méthodes précises pour vérifier que le produit sera réalisé conformément aux besoins des clients

IMPORTANT

Finalement, au niveau de la conception, si la grande majorité des entreprises tiennent compte techniquement des besoins des clients, **LA DIMENSION ÉCONOMIQUE NE SEMBLE PAS SUFFISAMMENT ÊTRE PRISE EN COMPTE.**

Dans les entreprises qui conçoivent :

- 50% le font à partir d'un cahier des charges ou d'une spécification de besoins formalisée
- 41% le font à partir d'une spécification de besoins non formalisée
- 24% le font à partir des plans du client
- 43% le font en faisant évoluer d'anciens produits
- 30% le font en imitant des concurrents
- 23% le font à partir d'idées du personnel
- 20% le font à partir de la veille
- 13% le font à partir d'études de marché

Dans les entreprises qui utilisent des méthodes précises :

- 53% réalisent des prototypes ou maquettes physiques
- 29% réalisent des évaluations sensorielles
- 15% utilisent des modèles virtuels
- 10% utilisent des calculs scientifiques
- 7% utilisent l'analyse de la valeur
- 7% utilisent l'analyse fonctionnelle
- 3% utilisent une méthode de conception pour un coût objectif

En BASSE-NORMANDIE,
dans les entreprises industrielles ayant un code d'activité NAF de 15 à 37 et un effectif de plus de 6 personnes

- les entreprises de moins de 20 personnes représentent 60% du total des entreprises
- celles de moins de 50 personnes 80%
- celle de moins de 100 personnes 90%
- celles de moins de 250 personnes 96%

REMARQUE

La conception semble être faite en relation avec le client mais la veille et les études de marché ne semblent pas encore avoir atteint un bon degré de maturité

REMARQUE

Les entreprises ne devraient avoir aucun problème de conception puisque la quasi totalité d'entre elles dit prendre les précautions nécessaires pour valider les besoins des clients

LES PROFILS

3 classes d'entreprises ont été observées :

1. **20% des entreprises** ont un processus conception organisé en relation avec le marché
2. **62% des entreprises** ont un processus conception organisé avec des relations techniques avec leur client
3. **19% des entreprises** n'ont pas de processus conception déclaré

Le processus conception

Le profil n°1

20%

PROCESSUS CONCEPTION EN RELATION AVEC LE MARCHÉ

- Cette entreprise conçoit ses nouveaux produits en faisant évoluer d'anciens produits
- Elle conçoit également à partir d'informations collectées et/ou de veille
- Elle ne conçoit pas à partir de cahier des charges ou de plan des clients
- Elle ne vérifie pas, avant le lancement des produits, sur le marché, qu'ils répondent bien à un besoin reconnu des clients ou des consommateurs
- Elle ne fait pas plus d'études de marché que la moyenne
- Par contre, elle prendra en compte les besoins reconnus du marché au niveau du packaging et de l'ergonomie
- Elle réalise des préséries pour des tests organoleptiques
- Le secteur agroalimentaire est sur-représenté

Dans ce profil, on peut dire que le **PROCESSUS CONCEPTION** n'est **PAS PARFAITEMENT MANAGÉ** surtout **PAR UN MANQUE DE FORMALISATION ET D'ANTICIPATION** du besoin du marché résultant d'une fonction marketing insuffisante.

L'entreprise prend toutes les précautions utiles :

- **CONCEPTION À PARTIR DE BESOINS FORMALISÉS**
- **VÉRIFICATION ET VALIDATION DES BESOINS**

Mais peu de prise en compte de l'aspect économique dans cette conception.

Le profil n°2

62%

PROCESSUS CONCEPTION EN RELATION TECHNIQUE AVEC LE CLIENT

- Ces entreprises conçoivent leurs produits à partir d'un cahier des charges, ou d'une spécification de besoins formalisée
- Elles les conçoivent également à partir des plans des clients
- Par contre, elles ne les conçoivent pas en faisant évoluer d'anciens produits
- Elle ne réalise pas d'études de marché pour leur conception de produit
- Quand elles conçoivent les produits à la commande, elles vérifient, avant de prendre la commande, que le client a bien défini son besoin et qu'elles l'ont bien compris.
- Elles lui envoient les plans d'ensemble et les caractéristiques techniques du produit avant la réalisation
- Elles lui demandent un engagement écrit sur les aspects techniques
- Mais elles n'utilisent pas plus que la moyenne, de méthodes précises de conception pour mieux prendre en compte l'aspect économique
- Les secteurs bois, papier/carton et imprimerie sont sur-représentés
- Les entreprises de 50 à 100 personnes sont sur-représentées

Le profil n°3

19%

PAS DE PROCESSUS CONCEPTION DÉCLARÉ

- Ces entreprises déclarent ne pas avoir de processus de conception ce qui semble confirmé par la non utilisation de méthode particulière avant la mise en fabrication.
- Le secteur travail des métaux - mécanique est sur-représenté.

Ce sont **ESSENTIELLEMENT DES ENTREPRISES SOUS-TRAITANTES** pour lesquelles le client réalise la conception



Ces textes ont été écrits à partir d'une étude intitulée
« L'entreprise transversale : innovation et performances
Essai empirique sur la cohérence organisationnelle dans les
très petites, petites et moyennes entreprises »

réalisée par Rafik ABDESSELAM et Olivier GAUSSENS du GEMMA UMR CNRS 6154

et Patrick HOUZET du CTN

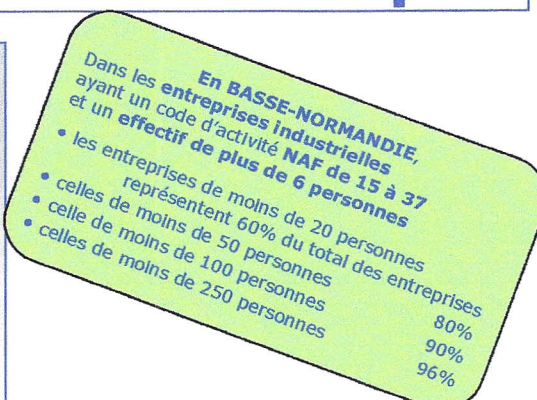
avec la participation de la commission technique OGI du CTN

Le processus connaissances techniques

LE PROCESSUS

L'importance de ce processus réside dans les faits qu'il permet à l'entreprise de représenter, ou de **MODÉLISER, SES PRODUITS ET PROCESSUS** et de mémoriser, de **CAPITALISER LES CONNAISSANCES ET SAVOIR-FAIRE** pour favoriser l'apprentissage et les retours d'expériences.

Ce processus, directement liée au processus de conception, a un **CARACTÈRE « TRANSVERSAL »** évident puisqu'il génère des données techniques sur la composition des produits et sur les processus de réalisation utilisés par l'ensemble de l'entreprise. L'étendue de ces représentations dépendra de l'environnement technologique (activités des entreprises, mode de production ou taille des séries...), organisationnel (fonctions explicitement prises en compte...) ou humain (compétences et savoir-faire...).



LE COMPORTEMENT MOYEN

Caractéristiques de la production

- 84% des entreprises font de la petite et moyenne série
- 34% font de la fabrication unitaire
- 19% font de la grande série
- 40% vendent des produits et des prestations associées
- 40% déclarent réaliser le produit du client
- 52% considèrent leurs produits comme plutôt simples
- 48% considèrent leurs produits comme plutôt complexes
- 13% invoquent une instabilité de la fabrication (modifications des produits ou des technologies)
- 53% sont confrontés à des irrégularités dans la fabrication (variations des volumes à fabriquer)

L'implantation des moyens de production

- 66% des entreprises ont choisi l'implantation linéaire pour leurs moyens de production
- 48% des entreprises ont choisi l'implantation fonctionnelle
- 11% des entreprises ont choisi l'implantation cellulaire
- 0% des entreprises ont choisi l'implantation en atelier flexible

Les données techniques sur les produits et processus

- 47% des entreprises décrivent leurs produits sous forme de plans détaillés
- 42% le font sous forme de plans d'ensemble
- 39% le font sous forme de descriptifs techniques
- 84% gèrent des articles qu'ils codifient de façon précise et structurée pour 62% d'entre elles
- 80% déclarent avoir des nomenclatures, formules, recettes...
- 10% déclarent ne pas avoir besoin de ces nomenclatures, formules, recettes...
- 78% décrivent leurs processus de réalisation
- 45% des entreprises décrivent leurs processus de façon complète
- 50% décrivent les opérations de fabrication
- 46% décrivent l'ordre des opérations
- 34% décrivent les temps de fabrication
- 17% décrivent les temps de préparation des opérations

SUITE SUR LE COMPORTEMENT MOYEN AU VERSO

REMARQUE

Il semble y avoir une certaine **STABILITÉ TECHNIQUE** ce qui voudrait dire que la conception serait bien faite et au bon moment.

Par contre, plus d'une entreprise sur deux serait perturbée avec des **VARIATIONS BRUSQUES DES QUANTITÉS** à fabriquer

REMARQUE

L'implantation linéaire (beaucoup dans l'agroalimentaire) et l'implantation fonctionnelle (dans toutes les industries traditionnelles) sont majoritaires.

L'implantation cellulaire reste marginale et nous n'avons pas rencontré d'implantation en atelier flexible qui reste encore très réduite

REMARQUE

Beaucoup d'entreprises **FORMALISENT** les **CONNAISSANCES TECHNIQUES** relatives à leurs **PRODUITS**.

Mais on s'aperçoit que les **CONNAISSANCES TECHNIQUES** concernant les **PROCESSUS DE RÉALISATION** sont, par

Le processus connaissances techniques

LE COMPORTEMENT MOYEN (suite)

Les données techniques sur les ressources

45% des entreprises décrivent leurs moyens matériels

55% identifient leurs moyens matériels

44% des entreprises décrivent leurs ressources humaines

33% identifient leur ressources humaines pour la gestion de production

Dans les entreprises qui décrivent :

67% le font du point de vue technique
47% le font pour les capacités de réalisation
22% le font du point de vue économique

Dans les entreprises qui décrivent :

70% le font pour les capacités de réalisation
48% le font au niveau de la qualification

REMARQUE

Finalement les entreprises **GÈRENT**, de manière plutôt complète, les **CONNAISSANCES** relatives à leurs **PRODUITS**. Mais les **CONNAISSANCES** concernant les **PROCESSUS DE RÉALISATION** des produits et surtout celles relatives aux **RESSOURCES SONT MOINS FORMALISÉES**. Ces résultats montrent que les entreprises pourraient rencontrer des **DIFFICULTÉS STRUCTURELLES DANS la PLANIFICATION** de leur production.

LES PROFILS

Les entreprises se regroupent essentiellement selon le degré de formalisation de leurs connaissances techniques : (description, identification, gestion des informations...

3 classes d'entreprises ont été observées :

1. **40% des entreprises** ont une gestion complète de leur processus des connaissances techniques
2. **33,5% des entreprises** ont un processus avec une gestion focalisée sur le produit
3. **26,5% des entreprises** ont un processus des connaissances techniques non géré

Le profil n°1

40%

GESTION COMPLÈTE DU PROCESSUS CONNAISSANCES TECHNIQUES

- Ces entreprises ont des activités de conception, de fabrication, d'assemblage et de service après vente
- Elles gèrent complètement leurs connaissances techniques
- Les produits sont décrits avec des nomenclatures, des plans et/ou des croquis. Ils sont gérés et identifiés avec une codification. Toutes ces informations sont stockées et leur traçabilité est assurée
- Les moyens matériels sont décrits, essentiellement pour les capacités et les aspects économiques. Ils sont identifiés. Ces informations sont stockées et leur traçabilité est assurée
- Les ressources humaines ne sont pas plus décrites que la moyenne. Lorsqu'elles le sont, ce sera au niveau des capacités. Elles sont identifiées. Ces informations sont stockées et leur traçabilité est assurée
- Les processus de réalisation des produits sont plus fréquemment décrits et identifiés que la moyenne. On trouvera essentiellement la nature et l'ordre des opérations, les temps de réalisation et les moyens à utiliser. Le stockage et la traçabilité de ces informations sont assurés
- Ces entreprises implantent plus fréquemment leurs moyens d'équipement sous forme cellulaire, même si l'implantation fonctionnelle reste majoritaire
- Les secteurs construction mécanique, équipement électrique et électronique sont sur-représentés
- Les entreprises de 50 à 200 personnes sont sur-représentées

C'est apparemment une **GESTION COMPLÈTE** mais qui reste cependant **ADAPTÉE AUX BESOINS ET AUX MOYENS** des entreprises

Le processus connaissances techniques

Le profil n°2

33,5%

GESTION DU PROCESSUS DES CONNAISSANCES TECHNIQUES FOCALISÉE SUR LE PRODUIT

- Ces entreprises réalisent leurs propres produits sans prestation associée
- Elles ne font pas d'assemblage
- Elles distribuent leurs produits
- Elles réalisent régulièrement des tests auprès des consommateurs
- Elles produisent en petites et moyennes séries mais ne font jamais de fabrication unitaire
- La description technique des produits est réalisée au travers de nomenclatures, formules ou recettes bien identifiées mais jamais sur plan
- L'identification des produits et articles se fait avec une codification précise et structurée
- Le stockage et la traçabilité de toutes ces informations sont assurés
- La description des processus des produits est dans la moyenne
- La description des moyens matériels est moins fréquemment réalisée que la moyenne
- Ces moyens matériels sont identifiés virtuellement ou par type de matériel
- La description des ressources humaines est dans la moyenne mais celles-ci ne sont pas identifiées
- Le secteur d'activité principal est celui de l'industrie agro-alimentaire
- Les entreprises de 20 à 50 personnes sont sur-représentées

On retrouve là la description type de la **GESTION DES CONNAISSANCES TECHNIQUES** dans **L'ENTREPRISE AGROALIMENTAIRE** moyenne

Le profil n°3

26,5%

PROCESSUS DES CONNAISSANCES TECHNIQUES NON GÉRÉ

- Les secteurs bois, papier - carton et imprimerie et matériel de transport sont sur-représentés
- Les entreprises de moins de 10 personnes sont sur-représentées

Même si ces entreprises et particulièrement celles de moins de 10 personnes peuvent très bien vivre et prospérer sans cette gestion, cela peut devenir très gênant dans certaines situations comme la transmission de l'entreprise ou le départ de celui qui a cette connaissance technique.

Il y a un **RISQUE IMPORTANT DE DÉVALORISATION DE L'ENTREPRISE**

Le processus connaissances techniques

QUELQUES EXEMPLES DE QUESTIONS CONCERNANT LE PROCESSUS CONNAISSANCES TECHNIQUES

2.7. Réalisez-vous vos produits (P1) ou ceux de vos clients ?

2.8. Quelles phases de la réalisation prenez-vous généralement en compte ?

4.7. Comment sont implantés vos moyens matériels ?

8.18. Quelle est, en général, la taille de vos fabrications ?

9.2. Comment décrivez-vous techniquement vos produits ?

9.3. Comment identifiez-vous vos produits ?

9.7. Avez-vous des nomenclatures de fabrication ?

9.10. Quel est le nombre moyen de niveaux dans vos nomenclatures ?

9.12. Comment décrivez-vous vos moyens matériels en gestion de production ?

9.13. Comment décrivez-vous vos ressources humaines en gestion de production ?

9.17. Comment décrivez-vous les processus de réalisation de vos produits ?

9.43. Comment qualifiez-vous votre fabrication ?

2.9. À votre avis, vos produits sont plutôt simples ou plutôt complexes ?

4.2. Quel est l'âge moyen de vos ressources matérielles en production ?

Ces textes ont été écrits à partir d'une étude intitulée
« L'entreprise transversale : innovation et performances
Essai empirique sur la cohérence organisationnelle dans les
très petites, petites et moyennes entreprises »
réalisée par Rafik ABDESSELAM et Olivier GAUSSENS du GEMMA UMR CNRS 6154
et Patrick HOUZET du CTN
avec la participation de la commission technique OGI du CTN

Le processus flux de production

LE PROCESSUS

Le processus flux de production définit la façon dont l'entreprise gère, au niveau des besoins, l'interface entre le client et la livraison du produit ; autrement dit encore, comment elle assure la fluidité et la maîtrise de son processus de fabrication, au niveau des délais par exemple, et assure également sa réactivité face à des modifications internes ou externes.

Ceci nécessiterait essentiellement une certaine forme de planning, ou planification, dans le cadre d'une politique de la qualité et d'une politique de maintenance pour la disponibilité des moyens et des ressources.

En BASSE-NORMANDIE,
Dans les entreprises industrielles
ayant un code d'activité NAF de 15 à 37
et un effectif de plus de 6 personnes

- les entreprises de moins de 20 personnes représentent 60% du total des entreprises
- celles de moins de 50 personnes 80%
- celle de moins de 100 personnes 90%
- celles de moins de 250 personnes 96%

LE COMPORTEMENT MOYEN

Nature des flux

- 58% des entreprises déclenchent leur fabrication à partir des commandes clients
- 61% des entreprises déclarent travailler en flux tirés
- 16% déclenchent leur fabrication uniquement à partir de prévisions pour stocker

REMARQUE
Une bonne majorité des entreprises travaillent en flux tirés.

Fixation du délai

- 45% des délais de commandes sont imposés par les clients
- 45% de ces délais sont négociés
- 33% de ces délais sont imposés par l'entreprise

REMARQUE
Le délai est apparemment une contrainte forte pour les entreprises

Flexibilité et polyvalence

- 44% des entreprises préfèrent privilégier la flexibilité de leur production
- 13% préfèrent privilégier des coûts bas
- 42% préfèrent privilégier un mix entre flexibilité et coûts bas
- 60% des entreprises ont une grande ou une moyenne polyvalence pour leurs moyens matériels
- 83% ont un personnel polyvalent

REMARQUE
Les entreprises privilégient la flexibilité par la polyvalence de leurs moyens et par des capacités excédentaires.

Planification et pilotage

- 56% des entreprises ne calculent pas de capacité pour leurs moyens matériels
- 46% ne calculent pas de charge pour ces moyens matériels
- 53% ne calculent pas de capacité pour leurs ressources humaines
- 52% ne calculent pas de charge pour ces ressources humaines
- 53% des entreprises n'ont pas de plan de fabrication à moyen terme
- 68% déclarent qu'elles n'ont pas de plan de fabrication particulier à court terme
- 30% des entreprises planifient uniquement sur des commandes fermes
- 7% déclarent avoir une fonction ordonnancement

REMARQUE
Cette absence de calcul peut s'expliquer par l'absence de gestion des connaissances sur ces ressources. Le pilotage de la production est rendu difficile par le manque de planification. **D'où un manque d'anticipation sur les problèmes.**
Tous ces constats pourraient expliquer pourquoi les délais sont une contrainte très forte et difficilement gérable dans les entreprises.

SUITE SUR LE COMPORTEMENT MOYEN AU VERSO

Le processus flux de production

LE COMPORTEMENT MOYEN (suite)

Gestion des besoins matières et composants

- 38% des entreprises calculent leurs besoins matières et composants à partir du plan de fabrication à moyen terme
- 40% des entreprises se déclarent peu satisfaites ou insatisfaites de leur gestion des stocks

REMARQUE

Peut-on faire un parallèle avec le taux de pénétration de la GPAO (38%) ?

IMPORTANT

Si une forte proportion des entreprises déclarent gérer leurs stocks, **40% ne sont pas satisfaits de cette gestion des stocks !**

REMARQUE

Cela peut également constituer un handicap au niveau de la disponibilité de ces ressources

Maintenance et sécurité

- 47% des entreprises déclarent assurer la maintenance de leurs moyens matériels
- 68% seulement déclarent s'assurer périodiquement du bon fonctionnement des mesures de sécurité des équipements
- 72% vérifient que les utilisateurs de ces équipements connaissent les limites d'utilisation de ceux-ci

GRAVE et IMPORTANT pour les MISES EN CAUSE ENCOURUES PAR LES 28% de DIRIGEANTS QUI NE VÉRIFIENT PAS

ÇA PEUT ÊTRE GRAVE POUR TOUS CEUX QUI NE VÉRIFIENT PAS !!

Contrôle qualité

- 94% des entreprises contrôlent, avant la livraison finale, que le produit réalisé et fourni correspond à ce qui avait été convenu au niveau technique
- 84% font un contrôle qualité final
- 60% ont mis en place des procédures d'autocontrôle sur les postes de travail

REMARQUE

Il y a certainement là également des sources d'amélioration et d'économies

Suivi de production

- 80% des entreprises ont des dossiers pour suivre la fabrication
- 84% contrôlent effectivement son avancement
- 43% suivent intégralement toutes les étapes de la fabrication

REMARQUE

Le suivi semble plus avancé dans les entreprises que le pilotage. Malheureusement, ce suivi semblerait assez passif. Cela dénote également un certain **MANQUE D'ANTICIPATION**

Analyse et amélioration de la fabrication

- 48% des entreprises ont mis en place des actions pour diminuer les temps improductifs
- 40% déclarent utiliser des méthodes particulières pour améliorer la productivité et la fluidité de la production
- 33% utilisent des outils pour mieux maîtriser les aléas de fabrication
- 37% des entreprises se déclarent peu satisfaites ou insatisfaites de l'organisation de leur fabrication à COURT TERME
- 27% se déclarent peu satisfaites ou insatisfaites pour le MOYEN TERME

REMARQUE

Finalement, si les entreprises commencent à **PENSER AMÉLIORATION, PEU, malheureusement, SEMBLANT IMPLIQUER** directement **LEUR PERSONNEL** de production dans ces améliorations

LES PROFILS

La différenciation se fait essentiellement par le mode de pilotage

4 classes d'entreprises ont été observées :

1. **19% des entreprises** ont un pilotage en flux mixtes
2. **25% des entreprises** ont un pilotage en flux poussés
3. **5% des entreprises** ont un pilotage par la fonction commerciale
4. **51% des entreprises** ont un pilotage en flux tirés par la commande client

Le processus flux de production

Le profil n°1

19%

PILOTAGE DU PROCESSUS EN FLUX MIXTES

- Ces entreprises ont une organisation en flux tirés et poussés
- Dans sa fabrication, elle privilégie la flexibilité des moyens de production, le plus souvent par une capacité excédentaire
- Il y a une relative absence de dossiers de fabrication pour suivre la fabrication
- Il y a eu mise en place de l'autocontrôle sur tous les postes de travail
- Ces entreprises se déclarent, plus fréquemment que la moyenne, insatisfaites de leur pilotage à moyen terme
- Elles se déclarent, aussi plus fréquemment que la moyenne, insatisfaites de leur gestion des stocks
- Des actions d'amélioration sont généralement mises en place
- Les entreprises de 10 à 20 personnes sont sur-représentées

Ces autocontrôles devraient éviter de travailler sur des mauvais produits et permettre un contrôle qualité plus régulier

Ces difficultés peuvent-elles être expliquées par la mixité des flux qui devrait, au contraire, apporter une plus grande souplesse ?

LA GESTION DES STOCKS DEVIENT L'OUTIL DE PLANIFICATION avec les risques de surstocks et tous les problèmes de DLC (dates limites de consommation) pour les entreprises du secteur agroalimentaire

Est-ce que cette apparente absence ne serait pas en contradiction avec les obligations liées à la sécurité alimentaire pour les entreprises du secteur agroalimentaire ?

Le profil n°2

25%

PILOTAGE DU PROCESSUS EN FLUX POUSSÉS

- Ces entreprises ont une organisation en flux poussés
- Elles déclenchent leur fabrication plutôt sur prévisions pour stocker
- Elles gèrent le problème des délais par le stockage
- Ces stocks, et particulièrement les produits périssables, sont gérés de façon manuelle
- Il y a peu de recherches d'amélioration pour cette gestion qui semble suffire
- Ces entreprises disposent souvent d'équipements « dédiés », non polyvalents
- Elles vont rechercher la saturation de ces équipements au niveau des capacités de fabrication
- S'il existe un plan de fabrication à moyen terme, il est plutôt non formalisé
- Il n'y a pas de calcul des charges des moyens matériels sur le moyen terme
- Il n'y a pas de calcul des besoins matières ou composants sur le moyen terme
- Tout cela (calculs des charges et des besoins) semble plus déterminé à un niveau global, à partir d'un volume de commandes clients confirmées
- Si chaque utilisateur connaît les limites d'utilisation des équipements, la maintenance de premier niveau n'est généralement pas assurée
- La fonction maintenance est moins fréquemment présente que dans la moyenne
- La traçabilité complète des produits est assurée
- Le secteur agroalimentaire est sur-représenté
- Les entreprises de moins de 10 personnes sont sur-représentées

QUELQUES EXEMPLES DE QUESTIONS CONCERNANT LE PROCESSUS FLUX DE PRODUCTION

4.6. Comment préservez-vous, entretenez-vous et améliorez-vous votre outil de travail ?

8.19. Comment déclenchez-vous la réalisation de vos produits ?

Le processus flux de production

Le profil n°3

5%

PILOTAGE DU PROCESSUS PAR LA FONCTION COMMERCIALE

- Ces entreprises se distinguent par le fait que c'est le responsable de la fonction commerciale qui pilote la production
- Le déclenchement de la fabrication est plutôt réalisé sur prévisions pour stocker
- Les stocks sont gérés informatiquement
- La gestion des capacités est assurée collectivement
- Il existe un plan de fabrication à court et moyen terme
- Ces entreprises se déclarent très satisfaites du pilotage de la production
- Les secteurs chimie et matières plastiques sont sur-représentés
- Les entreprises de 100 à 200 personnes sont sur-représentées

Est-ce lié à son rôle sur les prévisions commerciales ?

Il semble y avoir, dans tous ces points, la démonstration d'une **COHÉRENCE GLOBALE AU NIVEAU DE LA POLITIQUE QUALITÉ** pour aller vers une maîtrise complète du processus

Ça pourrait être **GRAVE et IMPORTANT** pour les **MISES EN CAUSE ENCOURUES PAR LES DIRIGEANTS QUI NÉGLIGERAIENT CES RÈGLES**

Le profil n°4

51%

PILOTAGE DU PROCESSUS EN FLUX TIRÉS PAR LA COMMANDE CLIENT

- Ces entreprises sont organisées en flux tirés qui sont pilotés par la fonction ordonnancement
- Ce pilotage se fait dans le cadre d'une politique de la qualité (qualité technique et respect des délais)
- Les équipements sont faiblement polyvalents
- La mise en place d'une démarche de contrôle et d'amélioration de la fabrication a été orientée essentiellement sur la gestion des délais. Cela se fait des premiers contacts avec le client jusqu'à la livraison du produit
- L'autocontrôle a été mis sur tous les postes de travail
- Il y a une recherche d'amélioration de la productivité et de la fluidité de la production
- Il y a une recherche d'une meilleure maîtrise des aléas
- Des calculs des capacités et charges en ressources humaines ont été mis en place
- Il y a un dossier de fabrication pour comptabiliser les temps de réalisation
- Un calcul des besoins matières est déclenché à partir du plan de fabrication
- Ces entreprises semblent également négliger les règles de sécurité et de sûreté de fonctionnement
- Les secteurs bois, papier/carton, imprimerie et travail des métaux/mécanique sont sur-représentés
- Les entreprises de 50 à 100 personnes sont sur-représentées

QUELQUES EXEMPLES DE QUESTIONS CONCERNANT LE PROCESSUS FLUX DE PRODUCTION

8.22. Vérifiez-vous que vous savez ou saurez réaliser techniquement le produit ?

8.24. Comment fixez-vous vos délais le plus souvent ?

9.65. Êtes-vous satisfait de votre pilotage à court terme ?



Ces textes ont été écrits à partir d'une étude intitulée
« L'entreprise transversale : innovation et performances
Essai empirique sur la cohérence organisationnelle dans les
très petites, petites et moyennes entreprises »
réalisée par Rafik ABDESSELAM et Olivier GAUSSENS du GEMMA UMR CNRS 6154
et Patrick HOUZET du CTN
avec la participation de la commission technique OGI du CTN

Le processus ressources humaines

LE PROCESSUS

L'importance de ce processus « support » réside fondamentalement dans le caractère spécifique des compétences individuelles et collectives qui confère à l'entreprise des avantages concurrentiels. Ces compétences fondées sur des effets d'expérience et plus généralement d'apprentissage, dans un contexte organisationnel particulier, ne s'échangent pas car elles incluent, outre des savoirs formalisés, des composantes tacites issues du contexte organisationnel spécifique à une entreprise.

Une compétence, en plus du savoir-faire, est un savoir-agir qui se révèle et qui est évalué dans l'action, c'est-à-dire dans le cadre des activités/processus de l'entreprise. La compétence est l'aptitude à mobiliser, combiner et coordonner des savoirs et savoir-faire dans le cadre d'un processus d'action déterminé, pour atteindre un objectif reconnu et évaluable ; elle est de nature organisationnelle. La notion de compétence peut-être directement associée à celle de processus, dans la mesure où un processus maîtrisé et accompli traduit une compétence. Le pilotage transversal qui répond aux besoins de coordination horizontale, s'appuie sur les compétences dans la mesure où ces besoins sont complexes et en évolution, ce qui limite l'efficacité de la coordination contractuelle ; il suppose le décloisonnement des métiers par le développement de « savoirs d'intégration » et un schéma incitatif valorisant la coopération inter-métiers. Enfin, dans le cadre d'une politique de la qualité et d'amélioration de l'organisation, les besoins liés aux compétences doivent être définis afin de formuler une politique de formation pertinente.

En BASSE-NORMANDIE,
Dans les entreprises industrielles
ayant un code d'activité NAF de 15 à 37
et un effectif de plus de 6 personnes

- les entreprises de moins de 20 personnes représentent 60% du total des entreprises
- celles de moins de 50 personnes 80%
- celle de moins de 100 personnes 90%
- celles de moins de 250 personnes 96%

REMARQUE

Ça pourrait être inquiétant pour les 27% qui n'évaluent pas leur personnel. Comment optimiser cette gestion des ressources humaines, ne serait-ce qu'économiquement ? Est-ce que cette optimisation est possible également sans évaluation régulière et sans formalisation ?

LE COMPORTEMENT MOYEN

L'évaluation du personnel

73% des entreprises évaluent leur personnel



Dans les entreprises qui évaluent leur personnel

36% le font régulièrement
28% le font en pratiquant un entretien

89% des entreprises jugent adapté le niveau de qualification de leur personnel
75% jugent leur personnel spécialisé et polyvalent
2% le jugent très spécialisé et peu polyvalent

Les objectifs individuels

53% des entreprises donnent des objectifs individuels à chaque salarié



Dans les entreprises qui donnent des objectifs individuels à leurs salariés

94% en donnent pour la qualité du travail
36% en donnent pour la qualité des relations avec les autres membres de l'entreprise
24% en donnent pour la gestion de leurs compétences
20% en donnent pour la gestion de leur formation
61% des entreprises définissent ces objectifs avec uniquement la hiérarchie

REMARQUE

Normalement, avec réponses, la qualification et les compétences du personnel ne devraient pas poser de problèmes aux entreprises. Est-ce bien toujours le cas ?

REMARQUE

La qualité du travail vient très loin devant. Est-ce parce que c'est plus facilement mesurable ou est-ce parce que c'est plus rapidement valorisable économiquement ?

SUITE SUR LE COMPORTEMENT MOYEN AU VERSO



Le processus ressources humaines

LE COMPORTEMENT MOYEN (suite)

La gestion des compétences

78% des entreprises déclarent connaître les compétences et les savoir-faire dont elles ont besoin

➡ **Dans les entreprises qui déclarent connaître les compétences et savoir-faire dont elles ont besoin**

39% ont réalisé un inventaire formalisé de ces besoins
9% ont eu recours à un prestataire externe pour les aider à réaliser cet inventaire

88% des entreprises déclarent connaître les compétences et les savoir-faire de leur personnel

➡ **Dans les entreprises qui déclarent connaître les compétences et savoir-faire de leur personnel**

12% ont réalisé un inventaire formalisé de ces compétences (fiches de compétences, entretiens d'évaluation, plan structuré de formation...)
4% ont eu recours à un prestataire externe pour les aider à réaliser cet inventaire

91% des entreprises ont identifié les compétences ou savoir-faire clé qui pourraient poser problème si elles venaient à disparaître

96% des entreprises gèrent leurs manques de compétences

11% le font de manière structurée et formalisée

79% ont recours à la formation

68% ont recours à l'embauche

48% utilisent une compétence externe

28% utilisent l'intérim

La formation

67% des entreprises font de la formation au coup par coup

19% font des efforts de formation particuliers qui vont au-delà du minimum requis (plan de formation...)

Motivation et dynamique

31% des entreprises signalent des actions ou comportements qui pourraient exprimer des difficultés de fonctionnement (clans, résistances aux changements, taux d'absentéisme élevé...)

59% mettent en place des incitations individuelles, essentiellement financières

38% recourent aux incitations collectives

54% disent avoir engagé des actions particulières pour favoriser le dynamisme de l'entreprise

Les moyens d'échange et d'expression

98% des entreprises utilisent des moyens permettant au personnel d'échanger et de s'exprimer

85% le font au delà de ce que leur impose la loi (réunions régulières, journal d'entreprise, boîte à idées...)

45% jugent l'efficacité de ces moyens comme passable ou mauvaise !

REMARQUE

Peut-on dire que ces inventaires sont pertinents s'ils ne sont pas formalisés ?
La réponse variera en fonction du nombre de compétences et savoir-faire à inventorier et de l'effectif de l'entreprise

REMARQUE

Peut-on encore parler d'optimisation sans formalisation et sans structuration ?

Là aussi, tout dépendra des capacités des dirigeants, de l'étendue du problème et des possibilités de traiter celui-ci de manière informelle ?

REMARQUE

Peut-on faire un rapprochement entre cette absence d'anticipation (le traitement au coup par coup) avec l'absence de formalisation tant dans l'inventaire des besoins en compétences que dans celui des compétences du personnel ?

REMARQUE

L'IMPLICATION, LA MOTIVATION ET LA DYNAMISATION des ressources humaines restent parmi les **PRINCIPALES DIFFICULTÉS** de toutes les entreprises !

IMPORTANT

PRÈS D'UN DIRIGEANT SUR DEUX !

LES PROFILS

4 classes d'entreprises ont été observées :

1. **35% des entreprises** ont un processus ressources humaines non maîtrisé
2. **11% des entreprises** ont un processus ressources humaines non organisé
3. **32% des entreprises** ont un processus ressources humaines organisé par objectifs individuels
4. **22% des entreprises** ont un processus ressources humaines organisé avec gestion des compétences

Le processus ressources humaines

Le profil n°1

35%

PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES NON MAÎTRISÉ

- Ces entreprises sont plus petites que la moyenne
- Leurs salariés n'ont pas d'objectifs individualisés
- Les compétences et savoir-faire ne sont pas gérés
- Les compétences et savoir-faire sont connus de façon informelle
- Il n'y a pas d'effort particulier de formation
- Des problèmes de dynamique et de motivation du personnel se manifestent à travers des actions et comportements pouvant générer des difficultés de fonctionnement
- L'efficacité des moyens de communication avec le personnel est jugée passable
- Les secteurs du travail des métaux et de la mécanique sont sur-représentés

Ces problèmes ne sont-ils pas le résultat de la non maîtrise du processus ?

Même question : cette appréciation n'est-elle pas le reflet de cette absence de maîtrise du processus ?

La dynamisation du personnel est facilitée par la petite taille de l'entreprise.
Mais ne faudrait-il pas la rationaliser un peu avec une meilleure organisation du processus ?

Gros problème avec le niveau de qualification inadapté du personnel !
Est-ce que cette remarque et le manque de polyvalence seraient à rapprocher de la moyenne d'âge plus faible ?
C'est un débat important, à prendre en compte

Le profil n°2

11%

PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES NON ORGANISÉ

- Cette entreprise est généralement petite, moins de dix personnes
- Elle n'a pas fait d'inventaire de ses besoins en compétences et savoir-faire
- Elle n'a pas fait non plus d'inventaire compétences et savoir-faire de son personnel
- Son dirigeant dit avoir mis en place des actions particulières pour favoriser la dynamique de l'entreprise
- Il juge le niveau de qualification de son personnel comme inadapté
- Il trouve son personnel spécialisé et peu polyvalent
- La moyenne d'âge du personnel est plus faible que la moyenne des entreprises

Le profil n°3

32%

PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES ORGANISÉ PAR OBJECTIFS INDIVIDUELS

- Cette entreprise fixe des objectifs individuels à ses salariés pour la formation
- Elle en fixe également pour la gestion de ses compétences
- Elle en fixe aussi pour la qualité de son travail
- Ou encore pour la qualité de ses relations avec les autres membres de l'entreprise
- Ces objectifs peuvent être négociés avec le salarié ou imposés par la hiérarchie
- Les compétences nécessaires à l'entreprise sont connues mais seulement de façon informelle
- Le personnel de ces entreprises est plus qualifié que la moyenne

Y a-t-il un rapport de cause à effet entre cette gestion par objectifs individuels et le meilleur niveau de qualification du personnel ?

Le processus ressources humaines

Le profil n°4

22%

PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES ORGANISÉ AVEC GESTION DES COMPÉTENCES

- L'effectif moyen est significativement plus élevé que la moyenne
- L'âge et l'ancienneté sont plus grands que la moyenne
- Le taux d'absentéisme est aussi plus élevé
- L'inventaire des besoins en compétences et savoir-faire a été réalisé de façon formelle avec l'appui d'un prestataire externe
- L'inventaire des compétences et savoir-faire du personnel a aussi été réalisé de façon formelle avec l'appui d'un prestataire externe
- La gestion des manques de compétences et savoir-faire est effectuée de manière structurée et formalisée
- L'entreprise a recours à la formation ou à l'embauche quand elle n'a pas la compétence requise
- Le personnel est évalué régulièrement
- Son niveau de qualification du personnel est jugé adapté
- L'entreprise a mis en place des incitations collectives
- Elle ne connaît, apparemment, pas de difficulté de fonctionnement, hormis un taux d'absentéisme plus élevé
- Elle fait des efforts de formation au-delà des plans légaux, tant du point de vue qualitatif que quantitatif (dépenses par tête de formation supérieures à la moyenne)
- Ses efforts de communication avec le personnel vont au-delà de ce qui est imposé par la loi
- Les entreprises de 100 à 200 personnes sont sur-représentées
- Celles de moins de 10 personnes sous-représentées

Ces points semblent caractéristiques de la gestion du processus Ressources Humaines d'une moyenne ou grande entreprise avec les avantages et les inconvénients de cette taille et de la bonne organisation du processus. Il pourrait paraître évident de redire que la formalisation et la structuration de ce processus deviennent nécessaires dès que la taille du groupe dépasse une dizaine de personnes, taille encore gérable de façon informelle !

QUELQUES EXEMPLES DE QUESTIONS CONCERNANT LE PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES

3.2. Évaluez-vous votre personnel ?

3.15. Est-ce que les salariés ont des objectifs individuels à respecter ?

3.18. Que pensez-vous de la qualification de votre personnel ?

3.19. Avez-vous fait l'inventaire des besoins en compétences de l'entreprise ?

3.25. Gérez-vous les manques de compétences de l'entreprise ?

3.30. Comment est organisée votre formation ?

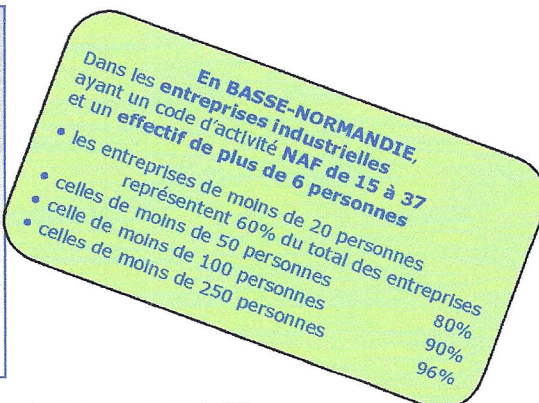
3.36. Quels sont les différents moyens d'échange ou d'expression utilisables par le personnel ?

Le processus achats

LE PROCESSUS

L'importance de ce processus amont réside dans le fait qu'il constitue une fonction d'intermédiation entre l'entreprise et ses fournisseurs externes. Cette fonction est déterminante dans la performance de l'entreprise en termes de qualité, réduction des coûts et respect des délais.

Ce processus résume les caractéristiques des fournisseurs et les principaux éléments de la politique d'achats des entreprises. Cette politique doit permettre une bonne coordination entre les fournisseurs et les besoins de la fabrication. Elle devrait aussi servir de support à des transferts mutuels de connaissances entre entreprise et fournisseurs autour des techniques et technologies concernant les produits et processus de l'entreprise.



LE COMPORTEMENT MOYEN

La gestion

- 100% des entreprises ont déclaré avoir un processus achats en interne
- 42% déterminent visuellement leurs besoins d'acheter
- 12% déterminent leurs besoins d'acheter par calcul informatisé
- 20% ont une gestion manuelle

Le choix du fournisseur

- 90% des entreprises font le choix de leur fournisseur en fonction d'un bon rapport « qualité de service / prix final de mise à disposition »
- 80% recherchent d'autres fournisseurs

L'évaluation des fournisseurs

- 96% des entreprises peuvent demander des garanties à leurs fournisseurs
- 37% déclarent les évaluer
- 10% des entreprises a mis en place une véritable évaluation de ses fournisseurs

Dans les entreprises qui évaluent :

- 71% le font par rapport au respect du délai
- 70% le font par rapport au prix
- 72% le font par rapport à la qualité technique
- 30% le font avec des questionnaires qualité
- 27% le font par la vérification du respect de spécifications techniques
- 15% le font avec des audits qualité

IMPORTANT

Finalement, on retiendra ce chiffre, seulement 10% des entreprises a mis en place une véritable évaluation de ses fournisseurs.

REMARQUE

Si toutes les entreprises ont déclaré avoir un **PROCESSUS ACHATS** en interne, on remarquera que pour beaucoup, il est **ENCORE PEU FORMALISÉ**

REMARQUE

Est-ce que cela pourrait démontrer une certaine insatisfaction en matière de prix, de qualité ou de délais ou plus généralement dans les relations contractuelles ?

LES PROFILS

La définition des profils met en évidence que les entreprises se différencient essentiellement par la façon dont elles gèrent leurs relations avec leurs fournisseurs.

2 classes d'entreprises ont été observées :

1. **63 % des entreprises** ont un processus achats peu formalisé
2. **37 % des entreprises** ont un processus achats qui comprend une évaluation de leurs fournisseurs

Le processus achats

Le profil n°1

63%

PROCESSUS ACHATS PEU FORMALISÉ

- Ces entreprises pratiquent une gestion de base des achats
- Elles ne demandent pas de garantie à leurs fournisseurs
- Elles n'évaluent pas leurs fournisseurs
- Les besoins d'achats ne sont pas déterminés par calcul informatisé
- Les fournisseurs ne sont pas choisis parmi des fournisseurs certifiés.
- Ces entreprises sont également caractérisées par une plus forte concentration des achats sur les trois principaux fournisseurs (64%) que la moyenne (54%)

Est-ce que le RISQUE DE DÉPENDANCE vis-à-vis d'un ou plusieurs fournisseurs ne devient pas TROP IMPORTANT avec toutes ces caractéristiques ?

Ces entreprises semblent prendre PLUS DE PRÉCAUTIONS avec leurs fournisseurs POUR OBTENIR UNE BONNE SATISFACTION de leurs besoins

Le profil n°2

37%

ÉVALUATION DES FOURNISSEURS

- Ces entreprises ont un processus achats organisé autour de l'évaluation des fournisseurs, même s'il reste encore fréquemment informel
- Les fournisseurs sont choisis parmi ceux qui sont certifiés
- Les besoins d'achats sont souvent déterminés par calcul informatiquement
- Ces entreprises ont également mieux réparti le volume des achats sur un plus grand nombre de fournisseurs (44% contre 54%), ce qui diminue le risque de dépendance vis-à-vis d'un ou plusieurs d'entre eux.
- Le secteur matériel électrique et électronique est sur-représenté.

QUELQUES EXEMPLES DE QUESTIONS CONCERNANT LE PROCESSUS ACHATS

9.76 Y a-t-il un risque de dépendance vis-à-vis d'un ou plusieurs fournisseurs ?

9.78 Avez-vous mis en place un système d'échanges d'infos avec vos fournisseurs ?

9.80 Y a-t-il un service qui centralise les achats ?

9.82 Comment choisissez-vous vos fournisseurs ?

9.81 Comment sont déterminés les besoins d'acheter ?

9.83 Évaluez-vous vos fournisseurs ?

9.77 Avez-vous un fournisseur en situation de monopole ?



Ces textes ont été écrits à partir d'une étude intitulée
« L'entreprise transversale : innovation et performances
Essai empirique sur la cohérence organisationnelle dans les
très petites, petites et moyennes entreprises »

réalisée par Rafik ABDESSELAM et Olivier GAUSSENS du GEMMA UMR CNRS 6154
et Patrick HOUZET du CTN
avec la participation de la commission technique OGI du CTN

L'analyse globale des processus

L'ANALYSE

L'objectif est de définir des catégories ou profils par rapport à la notion de cohérence d'un schéma organisationnel global et d'évaluer l'importance des modes d'organisation plus transverses.

La recherche d'une validation de ce type d'organisation se fera à travers la mise en valeur des complémentarités inter-fonctionnelles et interprocessus, en tenant compte des performances.

LES MÉTHODES

Les méthodes utilisées sont des suites d'analyses de données dont nous ne parlerons pas ici. Il faut simplement savoir qu'elles ont donné des résultats jugés pertinents et que chacune des classes d'entreprises a pu être significativement caractérisée avec des profils et des « antiprofils ».

Cela signifie que l'entreprise type de la classe se rapproche des caractéristiques des profils par processus statistiquement déterminés et, par opposition, s'éloigne des caractéristiques des « antiprofils » par processus.

LA DESCRIPTION DES PROCESSUS

Vous trouverez, pour chaque profil général :

- sa description,
- les profils par processus caractéristiques de la classe
- les « antiprofils » par processus caractéristiques de la classe
- l'analyse de la cohérence du profil.

LES PROFILS GÉNÉRAUX

L'analyse statistique nous a conduit à une partition en **quatre classes d'entreprises** selon l'ensemble des neuf thèmes :

1. **12% des entreprises** ont été classées comme entreprise innovante, conceptrice et réactive vis-à-vis du marché
2. **28% des entreprises** ont été classées comme entreprise technicienne insuffisamment organisée transversalement
3. **30% des entreprises** ont été classées comme petite entreprise efficace
4. **30% des entreprises** ont été classées comme entreprise performante organisée transversalement

Description du profil général n°1

12%

ENTREPRISE INNOVANTE, CONCEPTRICE ET RÉACTIVE VIS-À-VIS DU MARCHÉ

- Ces entreprises sont dans la moyenne régionale pour la taille, le secteur et les performances
- Elles innover et conçoivent « en relation avec le marché »
- Leurs clients interviennent dans les processus d'innovation et de conception
- C'est la fonction commerciale qui pilote les flux de production à partir d'une planification
- Le processus achat est peu formalisé et le processus client n'est pas clairement managé
- L'amélioration de la satisfaction du client n'est pas un objectif formalisé
- Les processus supports —management et gestion des ressources humaines— sont dans la moyenne

Comme pour la moyenne des entreprises

Elles sont donc, en général, insuffisamment organisées

L'analyse globale des processus

L'entreprise type est plutôt à l'image de ces profils processus

Au contraire, dans ce cas, l'entreprise type est plutôt à l'opposé de ces profils processus

Les profils processus caractéristiques du profil général 1

Innovation	profil 1 (11,5%)	entreprises étendues avec un processus axé sur la protection
Flux de production	profil 3 (5%)	pilotage par la fonction commerciale
Conception	profil 2 (20%)	processus conception organisé en relation avec le marché
Achats	profil 1 (63%)	processus achats peu formalisé

Les antiprofils processus caractéristiques du profil général 1

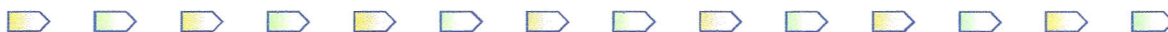
Conception	profil 1 (62%)	processus conception organisé avec des relations techniques avec leur client
Achats	profil 2 (37%)	processus achats qui comprend une évaluation de leurs fournisseurs
Flux de production	profil 4 (51%)	pilotage en flux tirés par la commande client

Analyse de la cohérence du profil général n°1

ENTREPRISE INNOVANTE, CONCEPTRICE ET RÉACTIVE VIS-À-VIS DU MARCHÉ

Ce profil est jugée comme un **PROFIL MANQUANT PLUTÔT DE COHÉRENCE**, par rapport à l'organisation transversale, même s'il a une bonne cohérence au niveau de la conception et des flux de production.

Le processus innovation est internalisé et supporte une conception explicitement en relation avec le marché et le pilotage des flux est réalisé par la fonction commerciale. Enfin, les processus supports sont dans la moyenne régionale. Les performances sont dans la moyenne.



Description du profil général n°2

28%

ENTREPRISE TECHNICIENNE INSUFFISAMMENT ORGANISÉE TRANSVERSALEMENT

- Ces entreprises sont plutôt de taille moyenne
- Le secteur agroalimentaire est prédominant sans être le seul concerné
- L'entreprise type a une organisation en flux poussés
- Elle se distingue d'abord par une gestion des connaissances techniques focalisée sur le produit
- La gestion des stocks ne semble pas toujours parfaitement maîtrisée
- Le processus achat est peu formalisé
- Le double niveau de clientèle rend plus difficile la gestion de la satisfaction du consommateur final
- Le processus de conception est dans la moyenne
- L'innovation est plutôt externalisée et ne se traduit pas forcément par des dépôts de brevets, marques, modèles...
- Les processus supports paraissent particulièrement défaillants
- Le processus managérial est partiellement organisé avec un pilotage transversal peu développé
- Ce management est peu orienté vers l'amélioration de l'organisation
- Ce constat semble conforté par la faiblesse du management des ressources humaines : connaissance insuffisante des besoins en compétences et savoir-faire, connaissance insuffisante des compétences et savoir-faire du personnel, qualifications jugées inadaptées, problèmes de communication, de dynamique et de motivation du personnel
- Ces caractéristiques sont corrélées avec une performance plus faible (par rapport aux autres petites et moyennes entreprises régionales)

Le manque de connaissances sur les ressources et le manque de maîtrise dans la gestion des stocks pourraient constituer des handicaps pour la planification et le respect des délais

**IMPORTANT
MANAGEMENT
DES RESSOURCES
HUMAINES
À
AMÉLIORER**

L'analyse globale des processus

L'entreprise type est plutôt à l'image de ces profils processus

Au contraire, dans ce cas, l'entreprise type est plutôt à l'opposé de ces profils processus

Les profils processus caractéristiques du profil général 2

Commercial et marketing	profil 2 (47%)	doubling niveau de clientèle et un processus commercial et marketing plutôt orienté vers le marketing
Achats	profil 1 (63%)	processus achats peu formalisé
Management	profil 2 (18%)	processus managérial partiellement organisé et peu transversal
Ressources humaines	profil 1 (35%)	processus ressources humaines non maîtrisé
Flux de production	profil 2 (25%)	pilotage en flux poussés
Connaissances techniques	profil 2 (33,5%)	processus avec une gestion focalisée sur le produit
Ressources humaines	profil 2 (11%)	processus ressources humaines non organisé
Performances	profil 2 (30%)	moins performante
Innovation	profil 4 (4%)	processus innovation externalisé

Les antiprofils processus caractéristiques du profil général 2

Innovation	profil 1 (11,5%)	entreprises étendues avec un processus axé sur la protection
Commercial et marketing	profil 3 (15%)	processus commercial et marketing peu managé
Management	profil 3 (46%)	processus managérial orienté qualité et transversalité de l'organisation
Commercial et marketing	profil 1 (33%)	clients plutôt industriels et un processus commercial et marketing plutôt orienté sur la satisfaction du client
Ressources humaines	profil 4 (22%)	processus ressources humaines organisé avec gestion des compétences
Achats	profil 2 (37%)	processus achats qui comprend une évaluation des fournisseurs
Ressources humaines	profil 3 (32%)	processus ressources humaines organisé par objectifs individuels
Connaissances techniques	profil 3 (26,5%)	processus des connaissances techniques non géré

Analyse de la cohérence du profil général n°2

ENTREPRISE TECHNICIENNE INSUFFISAMMENT ORGANISÉE TRANSVERSALEMENT

Ce profil fait partie des **PROFILS JUGÉS MANQUANT DE COHÉRENCE**, caractérisés par des défaillances de coordination des activités et des fonctions de l'entreprise.

Il concerne des entreprises qui conçoivent à partir des connaissances techniques, focalisées sur le produit et la connaissance des besoins du marché. Elles n'ont pas d'activité de R&D et d'innovation propres. Elles se distinguent également par le fait que les processus supports ne sont pas suffisamment gérés. Le management n'est pas orienté sur le pilotage des processus, ce qui signifie que l'entreprise ne développe pas suffisamment les relations entre les différentes fonctions. La satisfaction du client final semble difficilement prise en compte. Parallèlement, le processus ressources humaines n'est pas maîtrisé ou pas organisé, souvent par l'absence d'une gestion des compétences.

Le manque de coordination horizontale peut engendrer des dysfonctionnements dans l'organisation :

- les connaissances techniques (focalisées sur le produit) ne permettent pas une maîtrise des procédés et le manque d'information sur les ressources rend difficile l'exercice de la planification,
- la gestion des flux est également caractérisée par un processus achats non organisé qui pourrait générer des problèmes de qualité des approvisionnements;
- enfin, l'organisation en flux poussés semble peu adaptée à la production majoritaire en petites et moyennes séries, d'autant que la maîtrise des stocks ne semble pas assurée.

Finalement, ce manque de coordination horizontale génère un manque de cohérence de l'organisation qui peut être associé à des performances moindres. Ce profil semble le plus éloigné de l'entreprise « transversale ».



L'analyse globale des processus

Description du profil général n°3

30%

PETITE ENTREPRISE EFFICACE

- Ces entreprises se caractérisent par une très petite taille, moins de 10 employés
- Elles ont une fabrication unitaire organisée en flux tirés par la commande client
- Elles réalisent leurs produits avec des prestations associées, en l'adaptant aux besoins particuliers de chaque client
- L'ordonnement des flux est essentiellement contraint par la gestion des délais
- Elles se basent sur une planification et une politique de la qualité du produit et de l'organisation
- Des lacunes ont été notées dans la sécurité et la sûreté de fonctionnement des équipements
- Le processus achats est peu formalisé
- Ces entreprises ne conçoivent pas et les connaissances techniques et l'innovation ne sont pas gérées
- Les clients sont plutôt du secteur tertiaire ou des particuliers
- Le processus commercial est peu ou pas managé
- La satisfaction du client n'est pas gérée
- Le processus managérial n'est pas organisé
- Les ressources humaines sont gérées dans la moyenne
- Ces entreprises ne sont pas moins performantes que les autres PMI
- L'imprimerie et l'industrie du bois sont des secteurs sur-représentés
- Les entreprises de 20 à 50 personnes sont sous-représentées

L'entreprise type est plutôt à l'image de ces profils processus

Au contraire, dans ce cas, l'entreprise type est plutôt à l'opposé de ces profils processus

Les profils processus caractéristiques du profil général 3

Connaissances techniques	profil 3 (26,5%)	processus des connaissances techniques non géré
Innovation	profil 5 (18%)	entreprises non étendues peu innovantes
Commercial et marketing	profil 4 (6%)	processus commercial et marketing non managé
Flux de production	profil 4 (51%)	pilotage en flux tirés par la commande client
Commercial et marketing	profil 3 (15%)	processus commercial et marketing peu managé
Management	profil 1 (36%)	processus managérial non organisé et peu ouvert sur l'extérieur
Conception	profil 3 (19%)	pas de processus conception déclaré
Achats	profil 1 (63%)	processus achats peu formalisé

Les antiprofils processus caractéristiques du profil général 3

Achats	profil 2 (37%)	processus achats qui comprend une évaluation des fournisseurs
Innovation	profil 1 (11,5%)	entreprises étendues avec un processus axé sur la protection
Management	profil 3 (46%)	processus managérial orienté qualité et transversalité de l'organisation
Ressources humaines	profil 4 (22%)	processus ressources humaines organisé avec gestion des compétences
Connaissances techniques	profil 1 (40%)	gestion complète de leur processus des connaissances techniques
Flux de production	profil 2 (25%)	pilotage en flux poussés
Conception	profil 2 (20%)	processus conception organisé en relation avec le marché
Innovation	profil 3 (21%)	entreprises étendues avec un processus organisé complètement en interne
Connaissances techniques	profil 2 (33,5%)	processus avec une gestion focalisée sur le produit
Commercial et marketing	profil 2 (47%)	double niveau de clientèle et un processus commercial et marketing plutôt orienté vers le marketing

L'analyse globale des processus

Analyse de la cohérence du profil général n°3

PETITE ENTREPRISE EFFICACE

Ce profil fait partie des deux **PROFILS JUGÉS COHÉRENTS**. Il concerne des petites entreprises, organisées pour une fabrication unitaire.

Elles réalisent des produits et des prestations par adaptation à des besoins particuliers. La formalisation des connaissances techniques s'impose donc moins, d'autant que ces entreprises n'ont pas d'activités explicites de conception et d'innovation. La dimension service apparaît clairement dans la mesure où, plus que la fabrication du bien, c'est l'adaptation aux besoins particuliers du client sous la forme de prestations qui semble importer.

Mais, ces entreprises ont les caractéristiques d'organisation des flux tirés proches de celles d'entreprises plus grandes par l'adoption d'une démarche de contrôle et d'amélioration de la fabrication contrainte par la gestion des délais. De même, la gestion des ressources humaines de ces entreprises est dans la moyenne régionale.

Ainsi, malgré leur petite taille, elles détiennent, comme l'entreprise régionale moyenne, un certain pouvoir de marché qui se traduit par le fait qu'elles peuvent fixer des marges suffisantes pour obtenir un niveau de performance moyen. *Finalement, ces entreprises petites, peu organisées et peu innovantes ne sont pas moins efficaces que d'autres entreprises plus grandes et plus organisées.*

Ces entreprises se rapprochent du modèle de l'entreprise « transversale » naturellement par leur petite taille, ce qui facilite la coordination horizontale, par la dimension « services » de leurs activités et par les relations de confiance qu'elles semblent établir avec leurs clients par la qualité de leurs prestations. Néanmoins, ces entreprises pourraient gagner, d'une part, en organisant la conception et les connaissances techniques afin de capitaliser l'expérience acquise sur le terrain et, d'autre part, en renforçant l'organisation afin de mieux maîtriser les coûts. Une démarche « qualité de l'organisation », sans forcément la recherche de la certification, pourrait constituer un cadre adapté aux problèmes posés.



Description du profil général n°4

ENTREPRISE PERFORMANTE ORGANISÉE TRANSVERSALEMENT

30%

- Ces entreprises se distinguent par l'organisation des processus de l'entreprise
- Le management est organisé autour de la qualité de l'organisation
- Le processus ressources humaines est centré sur la gestion des compétences et de la formation
- L'ancienneté du personnel peut entraîner des résistances aux changements
- L'autonomie décisionnelle du manager peut être contrainte par un client puissant
- Le processus innovation s'appuie sur la R&D et se concrétise par des dépôts de brevets, marques, modèles...
- Ces entreprises conçoivent
- Elles gèrent complètement leurs connaissances techniques, plus particulièrement celles relatives aux produits et moyens matériels.
- Le modèle de conception n'est cependant pas clairement identifié
- C'est également le cas de la gestion des flux
- Le processus achats est bien axé sur l'évaluation des fournisseurs
- L'ensemble des processus est coordonné autour de la satisfaction du client qui est un objectif formalisé pour l'entreprise
- Ces entreprises, de taille moyenne, sont plus performantes que la moyenne des PMI régionales
- Le secteur matériel électrique est sur-représenté alors que les secteurs du bois, papier/carton et de l'imprimerie sont sous-représentés
- Les entreprises de moins de 10 personnes sont également sous-représentées

L'analyse globale des processus

L'entreprise type est plutôt à l'image de ces profils processus

Au contraire, dans ce cas, l'entreprise type est plutôt à l'opposé de ces profils processus

Les profils processus caractéristiques du profil général 4

Achats	profil 2 (37%)	processus achats qui comprend une évaluation des fournisseurs
Management	profil 3 (46%)	processus managérial orienté qualité et transversalité de l'organisation
Ressources humaines	profil 4 (22%)	processus ressources humaines organisé avec gestion des compétences
Connaissances techniques	profil 1 (40%)	gestion complète de leur processus des connaissances techniques
Innovation	profil 3 (21%)	entreprises étendues avec un processus organisé complètement en interne
Performances	profil 3 (6%)	plus performante
Commercial et marketing	profil 1 (33%)	clients plutôt industriels et un processus commercial et marketing plutôt orienté sur la satisfaction du client

Les antiprofils processus caractéristiques du profil général 4

Ressources humaines	profil 2 (11%)	processus ressources humaines non organisé
Innovation	profil 6 (12%)	entreprises non étendues avec une R&D non formalisée
Commercial et marketing	profil 3 (15%)	processus commercial et marketing peu managé
Management	profil 2 (18%)	processus managérial partiellement organisé et peu transversal
Ressources humaines	profil 1 (35%)	processus ressources humaines non maîtrisé
Management	profil 1 (36%)	processus managérial non organisé et peu ouvert sur l'extérieur
Connaissances techniques	profil 3 (26,5%)	processus des connaissances techniques non géré
Achats	profil 1 (63%)	processus achats peu formalisé

Analyse de la cohérence du profil général n°4

ENTREPRISE PERFORMANTE ORGANISÉE TRANSVERSALEMENT

Ce profil fait partie des **DEUX PROFILS JUGÉS COHÉRENTS**. Cela concerne des entreprises organisées à partir de leurs processus et ayant adopté un schéma de pilotage transversal. Cela permet une meilleure coordination horizontale à travers la gestion des complémentarités inter-fonctionnelles.

Cette transversalité s'appuie, dans ce cas, tout d'abord sur l'organisation des processus supports comme le management par la qualité de l'organisation, les ressources humaines par la gestion des compétences, les connaissances techniques et l'innovation pour soutenir la conception, qu'elle soit en relation avec un client ou en relation avec le marché. Cependant, la conception est, comme dans la moyenne, majoritairement organisée comme une relation essentiellement technique avec le client, en négligeant la dimension économique. La transversalité s'appuie également sur la gestion de l'évaluation des fournisseurs et celle de la satisfaction du client. La gestion complète des connaissances des ressources et les capacités prévisionnelles devraient permettre aux entreprises de mettre en place une planification à moyen et long terme et un ordonnancement adaptés à l'organisation des flux pour en assurer leur maîtrise.

L'ensemble des activités et des fonctions de ces entreprises constitue un ensemble cohérent, puisque celles-ci sont explicitement coordonnées pour exploiter les complémentarités entre un management transversal, la gestion des compétence et des connaissance techniques, des activités d'innovation et de conception, la gestion de la satisfaction du client et la gestion des fournisseurs. Cette cohérence s'explique également par le fait que leur organisation semble adaptée au contexte dans lequel les entreprises évoluent. Elles apparaissent, en effet, adaptées à la pression concurrentielle exercée par le marché puisqu'elles sont plus performantes que la moyenne et qu'elles se donnent les moyens d'assurer leur pérennité par l'innovation. Elles représentent la catégorie la plus proche de l'entreprise transversale. Cependant, le processus conception reste incomplètement managé dans la mesure où les méthodes intégrant les besoins du client au moindre coût sont encore peu utilisées.

Ainsi, il semblerait que, selon nos résultats, trois entreprises régionales sur cinq soient engagées dans une organisation plus ou moins « transversale ». La moitié l'est volontairement car ces entreprises sont plus innovantes et plus performantes, l'autre moitié l'est plus naturellement mais elles sont moyennement efficaces et peu innovantes.

Le questionnaire BOGI

Centre des Technologies Nouvelles



Bogi

Baromètre
Organisation
Gestion
Industrielle

Edition janvier 2000

Patrick Houzet

Le questionnaire BOGI



Pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit pouvoir fournir à son client "le bon produit au bon endroit au bon moment et au bon prix". Cette contrainte incontournable du monde industriel rend nécessaire une analyse périodique de son organisation et de sa gestion. Cet ouvrage, à la fois questionnaire d'enquête, guide d'entretien, ouvrage de sensibilisation voire de formation, est le support utilisé pour aider les chefs d'entreprise à faire cette analyse périodique dans une rencontre en face-à-face.

Une soixantaine de points importants en organisation et en gestion y sont passés en revue : les hommes, les moyens matériels, le métier, les clients, les produits, les processus, les certifications, les fournisseurs, les modes de pilotage et de gestion, le management, la communication, l'image...

Le Centre des Technologies Nouvelles a prévu de réaliser avec l'appui de ses partenaires 250 rencontres par an, et cela pendant 5 ans.

Ces rencontres font partie d'un projet plus vaste mis en place par le CTN : un Baromètre en Organisation et Gestion Industrielle appelé BOGI®.

Le BOGI®, c'est :

- ▲ La sensibilisation des entreprises industrielles de 6 à 250 personnes.
- ▲ La construction d'une base de connaissances industrielles.
- ▲ L'inventaire de l'offre de services aux entreprises.
- ▲ L'analyse des écarts entre les besoins et l'offre de service aux entreprises.

L'adhésion et la participation de nombreux partenaires régionaux permettent la mise en place du baromètre.

Le BOGI® est réalisé avec le concours financier du Conseil Régional de Basse-Normandie, de la DRIRE Basse-Normandie, de la DRAF Basse-Normandie et de l'Union Européenne.

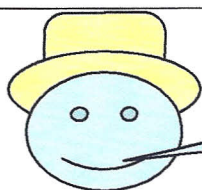
Le BOGI® a été conçu et est réalisé par le CTN.



Centre des Technologies Nouvelles

Unité - 8 rue Alfred Kastler - F - 14000 Caen
Tél. 33 (0)2 31 46 25 25 - Fax. 33 (0)2 31 46 25 27
E-mail : ctn@ctn.asso.fr - <http://www.ctn.asso.fr>

Prix : 210 F TTC
32 € TTC



SOMMAIRE

Quelques conseils aux enquêteurs.....	6
Fiche de recueil d'informations.....	9
Le graphisme employé dans le questionnaire.....	10
Le dirigeant.....	13
Le questionnaire	15
1. L'entreprise.....	17
• L'âge et le statut juridique de l'entreprise	17
La taille de l'entreprise.....	21
2. L'activité de l'entreprise.....	23
Les différentes activités de l'entreprise	23
Le métier de l'entreprise	26
3. Les ressources humaines de l'entreprise	29
La pyramide des âges	29
L'ancienneté du personnel	29
La nature des contrats de travail.....	30
Les responsabilités fonctionnelles	30
Les fonctions et les services de l'entreprise.....	32
L'évaluation du personnel.....	32
Les niveaux de qualification du personnel.....	35
La gestion des compétences.....	35
Motivation et dynamique du personnel de l'entreprise	40
4. Les moyens matériels de l'entreprise.....	43
5. Les certifications et réglementations	49
6. Les clients de l'entreprise	55
Les principaux clients.....	55
La connaissance du client et de ses besoins.....	57



SOMMAIRE (suite)

Les réclamations des clients et des consommateurs	59
Les réclamations des clients directs.....	59
Les réclamations des consommateurs.....	60
La satisfaction des clients et des consommateurs	61
La satisfaction des clients directs	61
La satisfaction des consommateurs	64
La veille commerciale et concurrentielle.....	67
7. Les derniers résultats connus de l'entreprise.....	69
8. Passer des besoins du client ou du consommateur au produit ou à la prestation fourni(e).....	71
Conception et innovation	71
Les caractéristiques de la demande et de la réalisation des produits ou prestations	78
La commande du client	79
Pour le bon produit.....	79
...au bon moment.....	82
...au bon endroit.....	84
...au bon prix pour le client et l'entreprise	86
9. La gestion de production.....	93
La gestion des données techniques de l'entreprise.....	94
La description technique et la composition du produit ou de la prestation	95
La description des moyens matériels et des ressources humaines	100
La description des processus des produits ou des prestations	103
La gestion du temps et des délais	105
Les données de base.....	105
Planification à long terme	109
Les caractéristiques de la production	114
La planification à moyen et court terme.....	118



SOMMAIRE (suite)

L'ordonnancement et le pilotage.....	122
L'amélioration de la fabrication.....	126
La gestion des achats et des fournisseurs.....	129
La gestion des stocks.....	135
10. Le management de l'entreprise.....	141
Les objectifs de l'entreprise.....	141
Les systèmes d'informations de l'entreprise.....	143
Le système d'information interne de l'entreprise.....	144
Le système d'information externe de l'entreprise.....	145
Les nouvelles technologies de communication.....	147
La veille et la maîtrise de l'information.....	148
Les tableaux de bord du chef d'entreprise.....	151
L'amélioration permanente.....	152
La gestion des risques.....	155
L'autonomie de décision.....	156
Les projets dans l'entreprise.....	157
11. L'entreprise et son environnement externe.....	159
La communication de l'entreprise.....	159
L'image de l'entreprise.....	160
L'environnement socio-économique de l'entreprise.....	162
12. Les besoins et les aides.....	163
Les formations.....	163
Les conseils et les prestations.....	163
Les actions collectives.....	164
Les autres aides.....	164
13. Réflexions sur le questionnaire.....	165
Fiches signalétiques.....	167