

THESIS / THÈSE

MASTER EN SCIENCES DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE EN BUSINESS ANALYSIS & INTEGRATION

Comment implémenter l'amélioration continue dans un processus logistique en tenant compte du climat de sécurité psychologique ? Cas d'étude de la Bocalerie

FOULON, Margaux

Award date:
2023

Awarding institution:
Universite de Namur

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Comment implémenter l'amélioration continue dans un processus logistique
en tenant compte du climat de sécurité psychologique ?
Cas d'étude de la Bocalerie

Margaux FOULON

Directeur: Prof. M. LATIERS

Mémoire présenté
en vue de l'obtention du titre de
Master 120 en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée
en Analytics & Digital Business

ANNEE ACADEMIQUE 2022-2023

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes m'ayant aidé de près ou de loin à la rédaction de ce mémoire. Je souhaite tout d'abord remercier ma promotrice, madame Mélanie Latiers, pour son intérêt pour le sujet, ses conseils et sa patience tout au long de l'élaboration de ce travail, ainsi que mon lecteur, John Cultiaux, qui a accepté de faire partie de mon jury.

J'aimerais exprimer ma reconnaissance envers mon maître de stage, Hugues Bearzatto, ainsi que toute l'équipe de la Fabrique Circuit Court pour leur investissement et la confiance qu'ils m'ont accordée tout au long de ce projet. Je remercie aussi chaleureusement Aline Thibaut pour son engagement dans la dernière ligne droite de mon travail ainsi que pour sa précieuse relecture.

Enfin, je tiens à remercier mes parents et mon compagnon pour leur soutien infailible et leur aide précieuse tout au long de mon parcours.

Résumé/Summary

Ce mémoire projet se concentre sur l'implémentation de l'amélioration continue dans un processus logistique en tenant compte du climat de sécurité psychologique au sein d'une équipe. Pour répondre à cette problématique, sont vus, d'un point de vue théorique, ces différentes notions à travers le management de la qualité, le Lean Management et l'organisation apprenante. En les confrontant avec notre projet au sein de la Bocalerie de la Fabrique Circuit Court, sont dégagées certaines recommandations répondant à notre problématique tel que l'usage de la roue de Deming, la démarche anticipative ou encore l'écoute active.

This thesis project focuses on the implementation of continuous improvement in a logistics process, taking into account the psychological safety climate of a team. To address this issue, a theoretical overview is given of these different concepts through quality management, lean management and the learning organisation. By comparing them with our project at the Bocalerie de la Fabrique Circuit Court, certain recommendations are developed that respond to our problem, such as the use of the Deming wheel, the anticipatory approach and active listening.

Table des matières

INTRODUCTION	5
PARTIE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE	8
1. <i>La logistique</i>	8
2. <i>L'amélioration continue</i>	9
3. <i>Le management de la qualité</i>	10
4. <i>L'organisation apprenante</i>	12
4.1. Les 5 principes d'une organisation apprenante	13
4.2. La méthode milieu-haut-bas de l'organisation apprenante	14
4.3. La spirale des connaissances	14
4.4. L'organisation apprenante inclusive	16
5. <i>Le Lean Management</i>	17
6. <i>Le climat de sécurité psychologique</i>	18
7. <i>Conclusion</i>	21
PARTIE 2 : CAS D'ETUDE	22
1. <i>Contexte</i>	22
2. <i>Méthodologie</i>	24
2.1. Observation participante du processus d'amélioration continue au sein de la Bocalerie	24
2.2. Réalisation d'entretiens semi directifs pour accéder au vécu du processus	25
2.3. Mesurer la qualité et son amélioration via la satisfaction client, à l'aide d'un questionnaire	25
2.4. Collecte de données quantitatives visant à mesurer l'évolution de certains indicateurs clés	26
3. <i>Présentation des données</i>	26
3.1. Carnet de bord issus de l'observation participante	26
La communication avec les travailleurs	26
L'instauration d'un système d'information	27
L'élaboration de modèles administratifs	28
La fluidité du processus de production	28

La réflexion sur l'ergonomie _____	29
Les modifications de l'espace de travail _____	31
Le traitement des bords réceptionnés _____	33
L'adaptation des postes de travail en vue de l'inclusion des personnes en situation d'handicap _____	34
3.2. Entretiens semi-directifs afin de recueillir le vécu des employés _____	36
Thématique 1 : Amélioration continue _____	36
Thématique 2 : Climat de sécurité psychologique _____	37
3.3. Étude quantitative _____	43
3.4. Indicateurs de performance _____	45
<i>PARTIE 3 : DISCUSSION ET CONCLUSION _____</i>	<i>51</i>
<i>1. Discussion _____</i>	<i>51</i>
<i>2. Conclusion _____</i>	<i>55</i>
<i>REFERENCES _____</i>	<i>58</i>
<i>ANNEXES _____</i>	<i>60</i>
<i>1. Annexe 1 : Guide d'entretien _____</i>	<i>60</i>
<i>2. Annexe 2 : Retranscription des entretiens semi-directifs _____</i>	<i>62</i>
<i>2.1. Retranscription répondant 1 _____</i>	<i>62</i>
<i>2.2. Retranscription répondant 2 _____</i>	<i>70</i>
<i>2.3. Retranscription répondant 3 _____</i>	<i>77</i>
<i>3. Annexe 3 : Questionnaire Google Form _____</i>	<i>85</i>
<i>4. Annexe 4 : Résultats du questionnaire Google Form _____</i>	<i>93</i>
<i>5. Annexe 5 : Feuille d'amélioration _____</i>	<i>101</i>
<i>6. Annexe 6 : Feuilles Excel suivi de stock _____</i>	<i>102</i>
<i>7. Annexe 7 : Facture _____</i>	<i>103</i>
<i>8. Annexe 8 : Note d'envoi _____</i>	<i>104</i>
<i>9. Annexe 9: Bon de retour distributeur _____</i>	<i>105</i>
<i>10. Annexe 10 : Suivi retour et évolution _____</i>	<i>106</i>
<i>11. Annexe 11 : Suivi de production et évolution _____</i>	<i>109</i>
<i>12. Annexe 12 : Planning hebdo et évolution _____</i>	<i>111</i>
<i>13. Annexe 13 : Images utilisées dans le cadre des entretiens semi-directifs extraites du jeu Dixit _____</i>	<i>113</i>

Comment implémenter l'amélioration continue dans un processus logistique en tenant compte du climat de sécurité psychologique ?

Cas d'étude de la Bocalerie

Foulon Margaux

Juin 2023

INTRODUCTION

Ce mémoire projet s'inscrit dans le cadre de notre Master en Ingénieur de Gestion et est étroitement lié au projet de mise en place de la Bocalerie de la Fabrique Circuit Court auquel nous avons contribué. Ce projet, unique en Belgique au moment de son lancement, a suscité en nous un intérêt tout particulier en raison de la nouveauté qu'il apporte et de la singularité de son contexte qui s'est avéré propice au développement d'une approche différente du management dans le domaine de la logistique. Cette approche constitue le nœud central de notre recherche que nous allons expliciter tout au long de ce travail. Nous pouvons déjà avancer qu'elle touche à la gestion d'équipe liée à la gestion logistique et que notre démarche s'est effectuée au sein d'une équipe composée d'ouvriers et de personnes en situation d'handicap¹. Notre projet s'est étalé sur une durée d'une année pendant laquelle nous nous sommes concentrés sur la mise en place de l'unité de lavage de la Bocalerie de la Fabrique Circuit Court²(FCC) et sur son amélioration.

¹ A noter que nous avons eu la chance de travailler avec ce public. L'expérience et les perspectives des personnes en situation de handicap mériteraient d'ailleurs d'être explorées plus en profondeur, ce qui pourrait constituer un sujet pertinent pour un autre mémoire. Cependant, nous ne rentrerons pas en détail dans ce sujet au vu de son étendue et de sa spécificité.

² Établie sur le zoning de Rhisnes, la Fabrique Circuit Court réunit sur un même site des ateliers de transformation coopératifs et des ateliers indépendants et de logistique, tous tournés vers le circuit court. Y sont regroupés le Petit Abattoir Coopératif, la Bocalerie de la Fabrique Circuit Court, la Légumerie de la Fabrique Circuit Court ainsi que 5 artisans indépendants. La coopérative Fabrique Circuit Court est la structure faitière.

La Bocalerie est composée d'une conserverie et d'un atelier de lavage de bocaux réutilisables consignés. La conserverie est un outil partagé entre plusieurs transformateurs artisanaux afin de stériliser ou pasteuriser les bocaux sous haute pression par l'utilisation d'un autoclave. L'atelier de lavage est, quant à lui, un système permettant aux transformateurs artisanaux d'avoir accès à des bocaux qui sont lavés et remis dans leur circuit de production et de vente. Cet atelier permet de répondre à un besoin écologique essentiel qu'est la réduction des déchets.

Au moment de définir la problématique de notre mémoire projet, nous avons perçu que les sujets de l'amélioration continue et du climat de sécurité psychologique se trouvaient être deux aspects de management intimement liés qui s'intégraient pleinement dans le contexte du projet de la Bocalerie. C'est pourquoi, nous en avons fait l'enjeu de notre travail et que nous allons à présent tenter de répondre à la question de recherche suivante : *comment implémenter l'amélioration continue dans un processus logistique en tenant compte du climat de sécurité psychologique ?* Nous analyserons dès lors l'impact mutuel de ces deux aspects dans le contexte logistique qu'est la Bocalerie. Pour ce faire, il nous a semblé capital de nous référer préalablement à quelques notions théoriques scientifiquement établies et de procéder à de nombreuses observations de terrain sur plusieurs aspects du projet de lancement, et de maintien, de la Bocalerie. Nous avons jugé fondamental d'interroger les différents membres de l'équipe, acteurs du système, présents en son sein, et de prendre en compte leurs avis à des fins d'amélioration du processus logistique de la Bocalerie.

Le but de notre recherche sera, en quelque sorte, d'apporter un point de vue inédit sur la place du climat de sécurité psychologique dans un processus d'amélioration continue. Ce dernier reposera sur nos recherches théoriques alliées à une expérience de terrain originale correspondant à celle de notre cas d'étude.

Nous nous limiterons dans notre recherche à la première année d'activité de la Bocalerie, période concordant à notre présence sur le projet³. Et relativement au vaste sujet de l'amélioration continue, nous ne nous focaliserons que sur les approches qui prennent en compte les employés, que ce soit dans leur rapport aux autres, à l'environnement de l'organisation pour laquelle ils

³ Précisons à ce propos que les premiers mois de l'année considérée ont été consacrés au lancement de l'activité.

travaillent ou à son fonctionnement. Par ailleurs, en ce qui concerne le processus logistique, nous n'étudierons pas spécifiquement le processus logistique en lui-même mais bien l'amélioration continue du processus. Nous n'explicitons donc pas de méthode de production logistique hormis deux d'entre elles qui se trouvent justement engagées dans une démarche d'amélioration continue.

Si ces précisions constituent les limites de notre mémoire, sa structure se divisera quant à elle en trois grandes parties. Nous procéderons premièrement à une revue de la littérature où nous aborderons les concepts généraux nécessaires à la compréhension de notre travail de recherche, comme la base de la logistique. Ensuite, nous aborderons l'amélioration continue et son application à travers deux types de management qui tiennent compte des employés. Nous verrons ensuite comment se crée une organisation apprenante pour finalement parvenir au concept du climat de sécurité psychologique.

Dans un second temps, nous présenterons notre cas d'étude en exposant le contexte de notre projet à la Bocalerie. Nous y expliquerons notre méthodologie de collecte de données et les présenterons toutes de manière détaillée. Par là-même, nous mettrons en lumière les différents éléments pertinents au regard de la problématique qui se dégageront de notre cas d'étude.

En troisième lieu, nous procéderons à une discussion en confrontant nos expériences et résultats de terrain avec la revue de la littérature. Nous irons ainsi vers une critique des méthodes que nous aurons adoptées, nous permettant de qualifier plus précisément notre approche expérimentale et d'en retenir quelques points clés répondant à notre question de recherche. Nous espérons par-là même, grâce à leur énoncé, contribuer un tant soit peu à la littérature se rapportant à cette problématique.

PARTIE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE

Afin de nous approprier les différents aspects de la problématique, nous nous sommes préalablement penchés, dans nos différentes lectures, sur plusieurs concepts qui y sont liés. Ceux-ci se sont avérés imbriqués entre eux et ont constitué, ensemble, une base théorique importante qui nous a aidé dans le projet de la Bocalerie. Nous allons chercher ici à analyser et à décortiquer notre question de recherche en évoluant par l'analyse des éléments les plus généraux vers les éléments les plus spécifiques. Ainsi, afin d'en poser le cadre, nous allons tout d'abord définir la logistique pour comprendre dans quel environnement global nous allons appliquer notre recherche. Ensuite, nous aborderons l'amélioration continue ainsi que les approches de gestion qui l'impliquent telles que le management de la qualité, le Lean management et l'organisation apprenante. Ceci dans le but de comprendre et de nous éclairer sur les différentes façons de l'appliquer au sein d'une entreprise. Nous en viendrons, enfin, à nous intéresser plus en particulier au climat de sécurité psychologique d'une équipe. Ainsi, notre approche nous permettra, à terme, d'aboutir à une vue construite et globale du contexte de notre problématique. A la suite de notre revue de la littérature, ces éléments seront alors confrontés à la réalité de terrain étudiée dans le cadre de notre projet à la Bocalerie afin d'observer leur effectivité en situation concrète.

1. La logistique

La logistique est un concept apparu, en premier lieu, dans le domaine militaire. Ensuite, il a pris une ampleur particulière dans les années 50 avec le Taylorisme. En 1968, John Mage, un économiste anglais, définit la logistique comme « *une technique de contrôle et de gestion des flux de matières et de produits depuis leur source d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation* » (Javel, 2017, p.23).

Pour gérer les différents flux dans le temps et dans l'espace, Georges Javel (2017) scinde la gestion logistique en quatre phases : la gestion des flux d'approvisionnement, de production, de distribution et liés au service après-vente (logistique de soutien). La gestion de la production, quant-à-elle, est divisée en 2 missions de pilotage. La première concerne le pilotage des stocks. Elle permet de suivre les quantités de produits entrants, en cours et sortants, mais aussi d'en gérer

l'approvisionnement et la distribution en temps et en heure. La seconde mission permet de « *prévoir et de coordonner l'ensemble des ressources physiques et humaines nécessaires à la fabrication* » (Javel, 2017, p.26).

De plus, afin de gérer la logistique, une entreprise doit avoir comme ressource un système d'information (SI) permettant d'enregistrer et de traiter toutes les informations relatives à la gestion. Ainsi, un SI pourra gérer les informations concernant les finances, la comptabilité, les stocks, les achats, la production et les ventes.

Enfin, un autre aspect important en logistique concerne la performance. Comme définis par Kang et al. (2016), les indicateurs de performance (KPI, Key Performance Indicator) sont « *a set of metrics to reflect operation performance, such as efficiency, throughput, availability, from productivity, quality and maintenance perspectives.*»⁴ Dès lors, nous allons nous concentrer sur ceux qui nous semblent les plus pertinents en lien avec l'amélioration continue et le climat de sécurité psychologique, ainsi qu'au regard du cas d'étude abordé par la suite. Les KPI sont nombreux en logistique. C'est pourquoi, parmi ceux présentés par Morana et Gonzalez-Feliu (2010) et adaptés de Gunasekaran et Kobu, (2007) et Griffis et alii, (2007) nous en avons retenu les plus pertinents que sont l'efficacité du travail, l'utilisation des capacités, le taux de rotation des inventaires, le nombre de colis livrés/enlevés, la qualité perçue, et la satisfaction client.

2. L'amélioration continue

Afin de bien comprendre ce terme, il est important de le définir. « *L'amélioration continue, ou kaizen en japonais, désigne une approche selon laquelle tous les membres d'une organisation cherchent de meilleures façons de faire les choses* » (Landry & Gril, 2017, p.96). Elle est aussi définie comme « *une démarche de petits changements incrémentaux dans un processus productif (Bessant et Francis, 1999) dont l'objectif est d'améliorer la qualité, réduire les coûts ou assurer des meilleures conditions de travail* » (Stimec, 2018, p.20). Afin de développer l'amélioration continue dans une organisation, celle-ci doit pouvoir combiner le travail et l'apprentissage au quotidien (Landry & Gril, 2017).

⁴ Un ensemble de mesures reflétant les performances des opérations, telles que l'efficacité, le débit, la disponibilité, du point de vue de la productivité, de la qualité et de la maintenance (traduction)

Le Kaizen est une méthode à part entière qui favorise des changements continus et graduels au sein de l'entreprise. Elle encourage un esprit critique face au statu quo et remet en question chaque étape du processus afin d'identifier les améliorations potentielles. Cette approche dépend de l'implication des employés ainsi que de leur volonté de contribuer activement. L'objectif principal du Kaizen est d'atteindre et de maintenir une recherche constante de la qualité (Régol & Bélanger, 2003).

Enfin, nous pourrions remarquer que les trois prochains points découlent de la volonté d'amélioration continue. Le management de la qualité la manifestera au travers de 4 étapes que nous détaillerons, le Lean management l'inscrira, pour sa part, par quelques principes et pratiques que nous développerons. Et enfin, l'organisation apprenante s'y engagera au cœur même de son fondement.

3. Le management de la qualité

Le management de la qualité consiste en un système de contrôle d'ensemble de la chaîne de valeurs, qui entraîne la prévention ou la correction des erreurs au sein de ce processus. De ce fait, chaque acteur est invité à intervenir directement afin d'assurer une conformité des produits et services, tout en cherchant à les améliorer continuellement. Cela les implique davantage dans l'organisation et donc les incite à prendre plus de responsabilités dans les diverses tâches qui leur sont attribuées. Cette démarche peut être appliquée à toutes les activités de l'organisation, de la conception des biens et services à la formation des employés, en passant par la formation d'équipes pour la résolution des problèmes.

Le management de la qualité se base sur quatre principes. Le premier concerne le rôle central de l'activité professionnelle. Ce principe invite à revoir les différentes pratiques mises en place, et à former le personnel à améliorer et à évaluer les différents processus. (Nassouh, 2009)

Le deuxième principe concerne l'analyse de la variabilité, qui concerne la détection des écarts positifs et négatifs par rapport à une norme définie. « *Le problème central, note Deming (1986), est de comprendre la signification des écarts, et d'extraire les informations exprimées par ces variations* » (Nassouh, 2009, p20).

Le troisième principe est la quête de l'amélioration dans tous les secteurs de l'entreprise. Deming a défini quatre étapes (PDCA : Plan, Do, Check et Act), permettant une amélioration continue des systèmes de management :

- La première étape est la planification (Plan). Elle permet de définir et préparer le projet. Ainsi, elle analyse les attentes afin de déterminer les objectifs opérationnels et évalue la pertinence de ceux-ci. Elle critique la conception et apporte quelques améliorations. Elle répond finalement aux questions QQQQCP (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment et Pourquoi).
- La deuxième étape est la mise en œuvre (Do), qui constitue le pivot central de la démarche qualité. Dans cette phase, on réalise ce qui a été défini dans l'étape précédente.
- La troisième étape concerne la vérification et le contrôle du plan d'action précédemment appliqué (Check). À partir des différentes données factuelles, il est possible de mesurer les indicateurs qualité et ainsi passer à la phase suivante.
- La quatrième phase est la phase d'amélioration (Act). Celle-ci permet d'agir en toute connaissance de cause afin d'améliorer le processus ou d'en élaborer un nouveau répondant davantage aux objectifs (Chardonnet & Thibaudon, 2003)(Nassouh, 2009).

Le principe de ce cycle est de recommencer les quatre phases de la roue de Deming dans le but d'améliorer le processus continuellement.

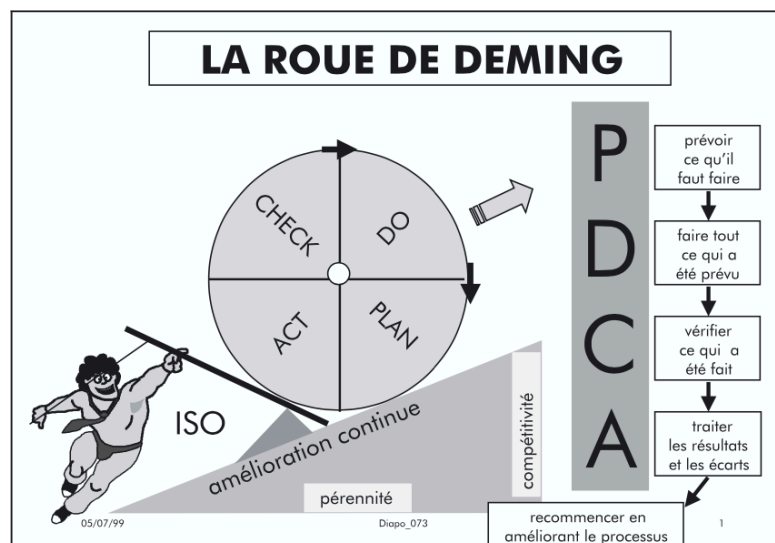


Figure 1 - Le PDCA de la "roue de Deming"(Chardonnet & Thibaudon, 2003)

De plus, chaque phase du cycle est encadrée par des normes ISO :

Pour la phase « Act » : ISO 9000 (principes essentiels et terminologie)

Pour la phase « Plan » : ISO 9004 (référentiel pour améliorer les performances)

Pour la phase « Do » : ISO 9001 (exigences de certification)

Pour la phase « Check » : ISO 19011 (audits qualités et environnementaux)

Ces normes sont considérées comme des leviers pour s'améliorer continuellement.

Le quatrième principe est la démarche participative au sein de l'entreprise. Pour cela, il est nécessaire de faire appel à l'implication des différents acteurs du système. La communication et le leadership non dirigiste permettent d'atteindre ce principe. En effet, la communication permet de faciliter la circulation de l'information à travers les divers services dans une entreprise. Les différents membres d'une organisation appliquant le management de la qualité doivent communiquer en permanence peu importe leur secteur de travail. Cela amène à une bonne coordination des activités en facilitant les opérations entre les acteurs appartenant à des secteurs différents mais menant ensemble un même projet. Afin de mettre en place une bonne communication, il est important d'organiser avec les acteurs volontaires des réunions pour identifier les différents problèmes rencontrés sur le terrain afin d'améliorer le processus. Ces réunions auront également pour but de confronter les expériences et les avis de chacun pour développer un sens critique et une prise de conscience d'alternatives (Nassouh, 2009).

Afin d'aboutir à des stratégies d'apprentissage, le management de la qualité utilise comme outils, entre autres, la communication, le benchmarking, la formation du personnel et l'expérimentation (Nassouh, 2009).

4. L'organisation apprenante

Mailis Nassouh définit l'organisation apprenante selon 2 sources. D'une part Garvin (1993) qui la décrit comme une organisation « *capable de créer, acquérir, et transférer de la connaissance, et de modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances [knowledge and insights]* ». Et d'autre part Pedler, Burgoyne et Boydel (1991), qui la définissent comme une organisation « *qui facilite l'apprentissage de tous ses membres et se transforme de façon continue* » (Nassouh, 2009, p.12). L'organisation apprenante n'est pas à confondre avec l'apprentissage organisationnel. Celui-ci, renvoyant à un processus et se questionnant sur la manière d'apprendre d'une organisation, englobe l'organisation apprenante. En effet, Chris Argyris

et Donald A. Schön (2001) expliquent dans leur livre que l'apprentissage organisationnel consiste en l'acquisition d'informations par divers moyens comme le savoir-faire, les techniques, les connaissances, etc. L'organisation apprenante est davantage un modèle d'organisation et se questionne sur la manière de mettre en place ce modèle.

4.1. Les 5 principes d'une organisation apprenante

Un des grands auteurs dans ce domaine, Peter Senge (2020), a déterminé cinq « disciplines » ou principes distinctifs d'une organisation apprenante : la maîtrise personnelle, les modèles mentaux, la vision partagée, l'apprenance en équipe et la pensée systémique.

La maîtrise personnelle concerne le développement de chaque personne au sein de l'organisation. Elle amène un besoin constant d'apprendre, en lien avec un résultat recherché. C'est un processus qui demande de focaliser son énergie, développer sa patience et regarder la réalité de manière objective (Senge, 2020). Pour arriver à cette maîtrise personnelle, le rôle des responsables est de créer un climat favorable au développement des membres de l'organisation, et de l'organisation elle-même. Plusieurs éléments permettent d'y participer : l'exemplarité du dirigeant, la liberté de choix de l'engagement individuel, et la possibilité de critiquer le statu quo (Arnaud & Ejeil, 2019). Nous pouvons y voir des similitudes dans les éléments de base de l'organisation apprenante décrits par Garvin et al., (2008)⁵ : la première se situant au niveau de l'environnement d'apprentissage qui se doit d'être favorable afin que les membres se sentent en sécurité lors de désaccords et qu'ils puissent poser des questions mais également prendre des risques ; la deuxième concernant l'écoute active des employés ainsi que l'encouragement à la conversation et au débat dans le but de remettre en question l'état actuel de l'organisation.

Deuxièmement, *« la discipline des modèles mentaux consiste à découvrir nos propres représentations du monde, les faire émerger et les analyser. Il s'agit aussi de savoir dialoguer de manière constructive, gardant l'équilibre dans l'exploration et l'argumentation, avec des personnes qui acceptent de révéler leurs vraies pensées et de les soumettre à l'influence des autres. »* (Senge, 2020, p.9).

⁵ Les auteurs définissent trois éléments de base de l'organisation apprenante. En plus des deux premiers cités par la suite, le troisième s'attache au processus d'apprentissage concret. Il concerne, quant à lui, l'identification et la résolution des problèmes, le développement des compétences des employés et la collecte et l'analyse de données.

La troisième discipline concerne la vision partagée. Elle consiste en la représentation d'une image partagée de l'avenir que l'entreprise essaye de transmettre. Ceci dans le but d'inciter ses employés à l'engagement et à l'adhésion plutôt que de les pousser à la conformité. (Senge, 2020, p.10).

Quatrièmement, l'apprenance en équipe, qui se développe grâce au dialogue, permet aux membres d'une équipe de réfléchir ensemble et « *d'améliorer le travailler et le vivre ensemble au sein des collectifs* » (Arnaud & Ejeil, 2019, p.25). « *Quand les équipes sont réellement capables d'apprendre, non seulement elles atteignent des résultats sans précédent, mais encore elles donnent l'occasion à leurs membres de se développer comme jamais ils n'auraient pu le faire individuellement.* » (Senge, 2020, p11)

Dernièrement, la pensée systémique est une discipline sur laquelle se fondent les quatre premiers principes. « *C'est un ensemble de connaissances et d'outils permettant [...] de comprendre les phénomènes dans leur intégralité pour nous aider à les changer réellement* » (Senge, 2020, p7). Nous nous intéressons ici à l'interdépendance des éléments plutôt qu'à chacun des éléments individuellement, et donc à la compréhension de la façon dont tous ces éléments fonctionnent ensemble.

4.2. La méthode milieu-haut-bas de l'organisation apprenante

Cette méthode découle directement de l'organisation apprenante définie par Nonaka et Takeuchi (1997). Les auteurs la décrivent dans leur livre sur les processus de création de connaissances organisationnelles. Elle permet un partage de connaissances et une implication des équipes. En effet, la création des connaissances se fait par le biais des équipes avec les cadres intermédiaires en tant qu'ingénieurs de connaissances. Ils servent de liant/liens entre les équipes et la direction générale. Ainsi, ils permettent de faire un retour de la réalité du terrain aux responsables qui sont peu présents sur le terrain. Ils sont également capables de prendre plus de hauteur sur le projet que les employés qui n'ont pas toujours le recul nécessaire, ni même la mission, de l'analyser dans un contexte plus global. Dans cette méthode, le rôle de cadre intermédiaire est donc d'être le dirigeant de l'équipe.

4.3. La spirale des connaissances

L'organisation apprenante étant en partie définie par le transfert de connaissances, il nous semble intéressant d'aborder la spirale de connaissances développée par Nonaka et Takeuchi (1997). Les auteurs distinguent les connaissances explicites des connaissances implicites et détaillent les différents types de conversion de ces connaissances via la création de leur spirale des connaissances. Celle-ci intègre 4 processus : la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'intériorisation. (Nonaka et al., 1997)

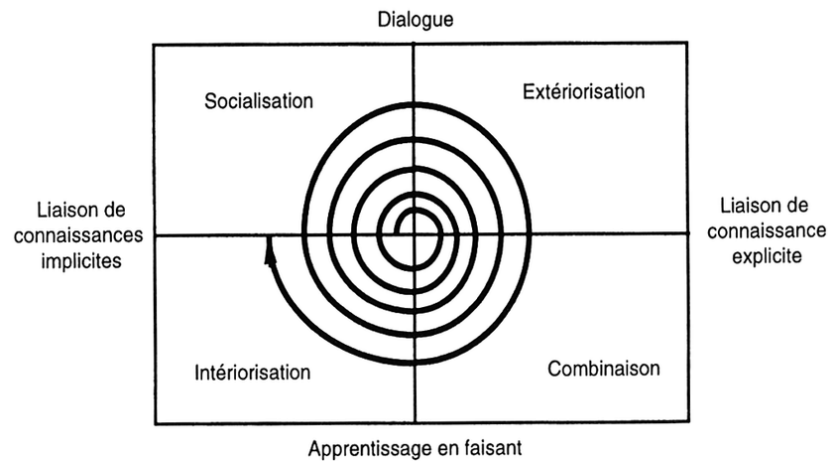


Figure 2 -La spirale des connaissances (Nonaka et al., 1997)

La socialisation concerne le processus de partage de connaissances tacites. Il est rendu possible sans nécessairement utiliser le langage, via l'observation, l'imitation et la pratique. Ainsi les individus partagent des connaissances dites "assimilées". Ce mode permet donc le transfert de connaissances tacites d'une personne à une autre (Nonaka et al., 1997). Par exemple, en musique, un élève qui apprend les nuances d'un morceau tel que « *forte, piano, Mezzo piano, fortissimo, ...* », va d'abord observer et écouter son professeur jouer afin de comprendre respectivement les différentes intonations.

L'extériorisation se déroule suite aux dialogues entre membres amenant à la transformation de connaissances tacites en connaissances explicites. Dans ces discussions, des métaphores, analogies, hypothèses, concepts ou méthodes susceptibles de toucher les autres membres sont régulièrement utilisées pour partager les connaissances tacites. La métaphore permet de comprendre intuitivement une chose en l'imaginant. L'analogie permet de se concentrer de façon rationnelle sur les ressemblances et les différences entre deux choses, et de comprendre quelque chose d'inconnu sur base de quelque chose de connu. Les membres verbalisent leurs connaissances tacites pour en faire des concepts explicites grâce aux dialogues et à la réflexion collective. De

l'extériorisation se dégage une connaissance dite « conceptuelle » (Naraka et al., 1997). Par exemple, lors d'une réunion entre musiciens, l'un d'entre eux utilise une métaphore pour expliquer le concept complexe qu'est la nuance *fortissimo* en le comparant à une situation familière comme un coup de tonnerre, ce qui permet aux autres membres de le comprendre plus facilement.

La combinaison permet de lier les concepts à des données réelles ou à des connaissances externes à l'équipe. Le but est de créer des spécifications à partager et ainsi mener à des connaissances systémiques. Ce mode permet une conversion de connaissances explicites en nouvelles connaissances explicites. Les membres partagent leurs connaissances à travers des réunions, des rapports, des conversations afin de les combiner. Ils créent de nouveaux concepts sur base d'autres concepts en les triant, les additionnant et les catégorisant. (Nonaka et al., 1997). Par exemple, lors d'une réunion de travail interdisciplinaire, chacun des membres partage ses connaissances de communication à travers des rapports et des conversations afin de combiner leurs idées et créer de nouveaux concepts ensemble.

L'internalisation permet d'intégrer des connaissances explicites. Elle est associée au « learning by doing ». En intériorisant les trois étapes précédentes, les membres acquièrent des connaissances tacites. Ils intériorisent les concepts explicités émanant de la combinaison et les transforment en savoir-faire. Cela mène à des connaissances dites « opérationnelles » (Nonaka et al., 1997). Par exemple, après avoir étudié les concepts de communication créés lors de réunions, un professionnel du marketing développe des compétences pratiques en mettant en œuvre ces concepts dans des campagnes publicitaires réelles.

4.4. L'organisation apprenante inclusive

De plus, dans une organisation apprenante qui se veut inclusive, nous devons nous attarder sur le terme de l'inclusion. C'est pourquoi, nous allons faire la différence entre l'inclusion et l'intégration. L'anthropologue Charles Gardou (2012) différencie ces deux termes selon la position de la personne par rapport à la société. L'intégration consiste en l'adaptation de la personne à la société pour qu'elle s'intègre. Alors que dans le concept d'inclusion, une société inclusive est une société qui s'adapte aux personnes et à ses besoins.

5. Le Lean Management

L'amélioration continue apparaît également dans le Lean management. Fin des années 40, le model Toyota Production System (TPS) est à l'origine du Lean Management. Le Lean management a pour objectifs d'améliorer les performances de l'entreprise et de créer de la valeur pour le client. Lean management concerne l'organisation dans sa globalité alors que le Lean Manufacturing concerne la production. « Lean manufacturing (LM) is an approach that comprises principles and management practices that aim to reduce waste and improve operational effectiveness throughout the entire value stream in continuous improvement endless journey » (Tortorella et al., 2015). En d'autres mots, le Lean Manufacturing est un ensemble de principes et pratiques de gestion ayant pour but d'éliminer tout gaspillage afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle dans une optique d'amélioration continue. « *La promesse du Lean, à défaut d'être la réalité la plus fréquente, est d'instaurer une dynamique d'apprentissage organisationnel (Liker, 2012) grâce aux pratiques d'amélioration continue, c'est-à-dire une ingénierie particulière de participation et mobilisation des salariés qui est une thématique centrale en gestion des ressources humaines* » (Stimec, 2018, p.20).

Le Lean management repose sur deux concepts pilier. Le premier est le juste-à-temps (JAT). Cela consiste en la production de la quantité nécessaire et en la délivrance de cette production en temps et en heure afin de satisfaire les attentes des clients. Le deuxième concept consiste en l'autonomation (Jidoka). Celui-ci regroupe des procédures détaillées afin d'inciter les employés à améliorer la qualité des biens et services vendus plutôt que d'éliminer à posteriori les déchets. En effet, le Lean a pour objectif de réduire le gaspillage (Muda, Muri, Mura) (Hohmann, 2012). Les auteurs relèvent sept dimensions de gaspillages (Muda) qui sont les surproductions, les temps d'attentes, les transports ou manutentions inutiles, les usinages inutiles, les stocks, les mouvements inutiles et les productions défectueuses. (Beauvallet & Houy, 2009). Le Mura est le gaspillage correspondant aux irrégularités dus à la variabilité dans le processus. Le Muri est un terme japonais signifiant « surcharge et excessif ». En d'autres mots, cela concerne le fait de pousser de façon excessive les limites d'une personne ou d'une machine (Hohmann, 2012).

Ensuite, le Lean management se focalise sur différents objectifs clés : sécurité, qualité, délai et coût (SQDC), afin de les faire respecter dans cet ordre. Nous allons nous concentrer sur le

premier indicateur : la sécurité. En éliminant les gaspillages comme les tâches inutiles, qui n'apportent pas de valeur ajoutée mais qui composent une charge lourde pour l'employé, il est possible d'améliorer leur sécurité et de construire un meilleur environnement de travail et plus de bien-être et de sécurité des employés (Potie, 2012). Par exemple, en éliminant les déplacements improductifs de marchandises lourdes, les employés se fatigueront moins et perdront moins de temps dans les déplacements. « *Les entreprises qui réussissent leur projet Lean sont celles qui placent la sécurité et la santé de leurs employés en tête de leurs priorités* » (Potie, 2012, p.14). A ce propos, une méthode du Lean nommée 5S permet d'améliorer l'environnement des collaborateurs sur son volet sécurité. Ballé et Beauvallet (2020) en reprennent les actions de la manière suivante :

1. Seiri – trier et éliminer les objets inutiles
2. Seiton – ranger ce qu'il reste après le tri
3. Seiso – nettoyer l'espace de travail
4. Seiketsu – standardiser afin de rendre, par des indications ou des règles, les emplacements des objets évidents.
5. Shitsuke – être rigoureux et maintenir précédentes les unes après les autres

Enfin, il est important de noter les dérives potentielles du Lean Management. Souvent, nous associons le Lean Management uniquement à l'élimination des gaspillages (Muda), en négligeant le Muri et le Mura. Cette vision restreinte du Lean Management entraîne des conséquences néfastes, telles que la pression excessive exercée sur les employés, la mise de côté de l'apprentissage, et une focalisation exclusive sur les aspects techniques du processus, sans tenir compte des variations (Lorino, 2014).

6. Le climat de sécurité psychologique

La littérature montre un lien clair entre l'amélioration continue et climat de sécurité psychologique. En effet, le climat de sécurité psychologique permet notamment l'amélioration continue (Gallo, 2023). Edmondson définit la sécurité psychologique de la façon suivante : « *individuals' perceptions about the consequences of interpersonal risks in their work environment. It consists of taken-for-granted beliefs about how others will respond when one puts oneself on the line, such as by asking a question, seeking feedback, reporting a mistake, or proposing a new idea.*

» (A. C. Edmondson et al., 2004, p.4). La sécurité psychologique s'intègre dans un climat d'équipe caractérisé par la confiance interpersonnelle et le respect mutuel, dans lequel les personnes sont à l'aise avec elles-mêmes (A. C. Edmondson, 1999). Si nous combinons ces deux définitions d'Edmondson, le climat de sécurité psychologique implique que les individus se sentent en confiance de s'exprimer librement et d'être eux-mêmes en étant respectés et en respectant les autres sans être réprimandés pour leurs erreurs.

Dans le cas d'un climat insécurisant, les employés peuvent se sentir craintifs face aux conséquences négatives dues à leur participation, lorsqu'ils posent des questions ou expriment leurs avis. De plus, ils peuvent se sentir jugés ou exclus, ce qui aura un impact sur leur engagement, le partage d'informations et donc la qualité des échanges. Le climat de sécurité impacte directement la performance de l'organisation mais aussi de l'équipe. Dans un environnement psychologique sûr, les employés se sentiront libres de collaborer, de partager leurs connaissances et de résoudre ensemble les problèmes (A. C. Edmondson, 2019).

Afin de mesurer le niveau de sécurité psychologique au travail, Timothy R. Clark a défini quatre niveaux de sécurités (Clark, 2020) :

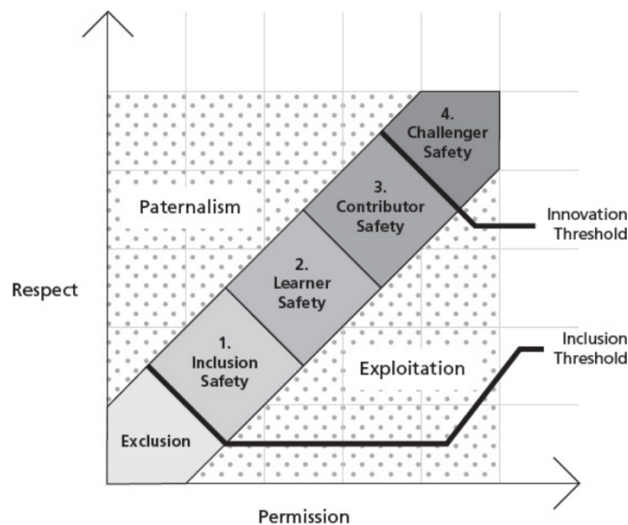


Figure 3 - 4 niveaux de sécurités psychologique (Clark, 2020)

Le premier niveau concerne la *sécurité d'inclusion*. Dans son livre, l'auteur explique que les humains aspirent à entretenir des relations interpersonnelles dans leur vie privée mais également au travail. Ce premier niveau concerne l'acceptation d'autrui et l'importance de s'identifier en tant qu'individu à part entière (définit comme "statut humain" par l'auteur). Il est donc important pour l'humain de se sentir inclus dans une équipe de travail.

Le deuxième niveau concerne la *sécurité d'apprendre*. Il concerne la liberté de découverte, de questionnement, d'expérimentation et d'erreurs. Cependant, la peur face aux réactions que peut susciter un échec ou une question peut engendrer le manque de curiosité intellectuelle. En effet, une personne qui ne se sentira pas libre de réaliser de nouveaux apprentissages par peur d'avoir des remarques peu constructives, ne se développera pas au sein de l'entreprise. L'important est que le leader, quel qu'il soit, ne sanctionne pas automatiquement l'échec, mais qu'il encourage l'apprentissage au départ de cet échec. Ce deuxième niveau s'intéresse au besoin humain qu'est le besoin d'apprendre et de grandir. Sans cette sécurité, l'apprenant restera passif par peur du risque qu'il encoure en agissant. (Clark, 2020)

Le troisième niveau concerne la *sécurité de contribution* qui invite un individu, à part entière, à participer activement au travail. Il s'agit, ici, non plus d'un statut ou d'un besoin humain mais d'un privilège obtenu grâce à des résultats fournis. Ainsi, de par ses compétences et ses capacités, une personne peut s'investir davantage dans son travail en fournissant un certain résultat et avoir plus de responsabilités dans les limites autorisées. Pour faire émerger cette sécurité, le leader doit encourager et donner plus d'autonomie aux membres de son équipe, lorsque ceux-ci ont justement la capacité de créer de la valeur. (Clark, 2020)

Le dernier niveau concerne la *sécurité à challenger* qui permet de remettre en question le statut quo sans crainte de représailles. Les personnes doivent se sentir libres de dire ce qu'elles pensent et de faire des remarques. Les entreprises ont besoin du retour des employés afin de s'améliorer et réussir. En les invitant à challenger la manière imposée de travailler, cela les pousse en dehors de leur zone de confort et les mène à développer des idées plus créatives. Comme l'a écrit T. Clark : « *Challenger safety democratizes innovation* » (Clark, 2020, p104)

7. Conclusion

Au travers de ces différentes lectures, nous pouvons constater que l'amélioration est dépendante des employés mais également des processus organisationnels qui peuvent la soutenir. Ainsi, pour conjuguer amélioration continue et climat de sécurité psychologique, il semble important d'impliquer le personnel dans le travail de différentes manières, que ce soit en utilisant les approches et principes issus du Lean management, de l'organisation apprenante ou encore du management de qualité.

En conclusion, nous pouvons constater que l'organisation apprenante se focalise sur l'apprentissage de tous ses membres de par les dialogues et ainsi peut se développer de manière continue tout en apportant un environnement favorable à ce développement. Les principes du Lean Management se focalisent sur la détection des gaspillages tout en tenant compte de la charge de travail des employés et des variations. Le Management de la qualité implique l'amélioration des processus grâce à l'application de la roue de Deming (PDCA) et l'implication des acteurs sur le terrain. Ces éléments nous seront utiles pour implémenter un processus d'amélioration ainsi que pour analyser le fonctionnement de la Bocalerie.

PARTIE 2 : CAS D'ETUDE

A la suite de notre revue de la littérature, nous allons nous pencher sur la réalité de terrain, et présenter le contexte du projet avant le début du lancement de l'activité. Nous détaillerons ensuite la méthodologie de collecte de données, et terminerons par la présentation des résultats qui en découle.

1. Contexte

Afin de bien comprendre dans quel environnement nous nous sommes impliqués pendant de notre recherche, nous allons présenter en détail La Bocalerie de FCC dans son état initial avant l'application de notre projet. Ceci afin d'avoir une vision claire de la base de notre travail.

La Bocalerie est composée d'une conserverie et d'un atelier de lavage de bocaux réutilisables consignés. Pour rappel, la première est un outil partagé entre plusieurs transformateurs artisanaux, permettant de stériliser ou pasteuriser les bocaux sous haute pression à l'aide de l'outil adéquat, l'autoclave. L'atelier de lavage, quant à lui, permet aux transformateurs d'avoir accès à des bocaux lavés et remis dans leur circuit de production et de vente. Dans notre travail, nous considérerons la Bocalerie uniquement en tant qu'unité de lavage étant donné que cette appellation est utilisée communément par ses utilisateurs et que notre stage s'est par ailleurs concentré uniquement sur cette dernière. La conserverie est pour sa part un élément indépendant associé à la Bocalerie mais bel et bien distingué dans son appellation.

La proposition de la Bocalerie est l'achat groupé et la mise en consigne de bocaux, ainsi que leur lavage, stockage et logistique de retour. En effet, les petits transformateurs artisanaux voulant utiliser des contenants réutilisables pour leurs produits ont du mal à entreprendre un projet de consignes autonome puisque cela engendrerait une logistique de récupération et de lavage de bocaux quasiment hebdomadaire. De plus, l'unité de lavage répond à un besoin écologique essentiel qu'est la réduction des déchets d'emballage. C'est ainsi qu'est née l'idée de la Bocalerie.

Avant le lancement de l'activité, l'équipe composée des coordinateurs et des gérants de la Fabrique Circuit Court a dû la mettre en place en réfléchissant à son fondement et son fonctionnement.

Premièrement, l'équipe a travaillé sur le plan d'affaire. Elle a imaginé la variété et les quantités de bocaux à proposer aux clients tout en définissant leurs différents tarifs, ainsi que les

budgets alloués à l'unité de lavage afin de proposer aux clients des prix raisonnables pour eux et rentables pour la Fabrique Circuit Court. De plus, comme la Bocalerie est un atelier coopératif, elle leur demande de souscrire une part sociale. Elle a également réfléchi à ses demandes d'assurances et d'autorisations (AFSCA).

Deuxièmement, concernant les parties prenantes, la Bocalerie a cherché les différents distributeurs avec lesquels travailler, qui accepteraient de fonctionner avec la consigne. Ensuite, elle s'est également renseignée sur les fournisseurs de bocaux et sérigraphie utile à leur marquage. En outre, la Bocalerie étant à but social, elle a souhaité travailler avec deux institutions d'hébergement de personnes en situation de handicap (dites "résidents"). Elle a imaginé une équipe composée de quatre résidents accompagnés de leur éducateur ainsi que de deux ouvriers issus du groupement d'employeur de la Fabrique Circuit Court. Elle a également dû demander une autorisation à l'AFSCA⁶.

Ensuite, le processus de production de la Bocalerie a été imaginé de la manière suivante :

Les bocaux sales en provenance des distributeurs, ou les neufs en provenance du sérigraphie (venant directement des fournisseurs de bocaux), arrivent à la Bocalerie où ils sont lavés. Ces bocaux sont triés par les personnes en situation de handicap : au milieu des tables de triage est déposé un bac rempli de plusieurs bocaux de différentes tailles. Leur tâche est de mettre les bocaux directement dans les paniers de lave-vaisselle par type de bocaux. Lorsqu'un bocal est occasionnellement fort sale ou avec une étiquette persistante, celui-ci part au pré-lavage qui est effectué à la main par un des résidents. Ensuite, une personne amène les paniers pleins au lave-vaisselle. Le cycle de lavage dure environ 2 minutes après lesquelles les bocaux sortent secs. Après chaque lavage, ces derniers sont palettisés ou mis dans des bacs, et stockés dans les racks à palettes jusqu'à leur sortie. Les bocaux peuvent être commandés par les clients par quantité de lots prédéfinis par la Bocalerie. Ils doivent être enlevés directement sur place par ces derniers.

Avant d'être ramené, le circuit des bocaux passe du client (transformateur artisanal) au distributeur (vendeur), ensuite, de ce dernier au consommateur. Chez celui-ci, ils doivent être lavés, leur étiquette retirée et leur consommable (couvercles, ...) jeté avant d'être remis au distributeur par échange de consigne. Finalement, les bocaux sont rapportés par ce dernier à la Bocalerie.

⁶ Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire

Enfin, voulant lancer la Bocalerie le plus rapidement possible, certains aspects tels que la gestion administrative ou encore la communication n'ont été abordés qu'après son lancement.

La présentation de ce contexte nous permet d'identifier le terrain sur lequel sera mené notre recherche. Ce dernier, propice de par sa nouveauté, sera le lieu de notre expérimentation de l'amélioration continue et du climat de sécurité psychologique à propos desquels nous chercherons les différents liens existants ou à créer. Avant d'y parvenir, nous allons à présent aborder la méthodologie de collecte de données appliquée durant cette année de projet.

2. Méthodologie

Dans cette partie, nous présenterons en détail la méthodologie de collecte de données utilisée afin de recueillir les informations nécessaires pour analyser notre étude de cas. Nous chercherons à décrire le processus d'amélioration continue mis en place, à évaluer le degré de présence du climat de sécurité psychologique au sein de la Bocalerie ainsi que la satisfaction des employés⁷, de même qu'à mesurer l'évolution de la performance grâce à certains indicateurs. Cette collecte de données a été réalisée à l'aide des différentes méthodes décrites ci-après.

2.1. Observation participante du processus d'amélioration continue au sein de la Bocalerie

Ayant participé activement au projet de la Bocalerie dans sa mise en place et dans son amélioration, il nous a semblé pertinent de faire un recueil de toutes les observations quant aux changements appliqués ainsi qu'au climat de sécurité instauré à la Bocalerie. Ceci dans le but de percevoir l'évolution de chacun des aspects analysés mais aussi les limites atteintes. Nous allons ainsi aborder l'évolution de la Bocalerie de par les améliorations faites à tout point de vue tout au long de sa première année d'activité. Durant cette période, nous avons tenu un carnet de bord qui nous a permis de répertorier les actions mises en place selon les problèmes rencontrés.

⁷ Le terme "employés" englobe les ouvriers de la FCC, les éducateurs ainsi que leurs résidents. Ceux-ci seront également nommés "travailleurs" par la suite.

2.2. Réalisation d'entretiens semi directifs pour accéder au vécu du processus

Nous avons décidé de faire une étude qualitative permettant de tenir compte du contexte dans lequel nous avons travaillé (Steils, 2020a). Nous avons donc décidé de mener des entretiens semi-directifs car, dans le cadre de l'amélioration continue et de l'approche du climat de sécurité psychologique, nous avons cherché le vécu propre à chaque répondant. Ils avaient pour but de dégager leur expérience individuelle, leurs ressentis ainsi que leurs implications dans le processus d'amélioration continue. Dans la finalité de n'être influencé par aucun autre répondant, les entretiens se sont faits de manière individuelle.

Les trois entretiens ont été menés à la fin de notre stage sur la même semaine. Ils ont été enregistrés et retranscrits (cf. annexe 2). Ils se sont basés principalement sur un guide d'entretien rédigé au préalable, ce qui a permis de canaliser la discussion. Les données extraites de ces entretiens seront par la suite présentées sous forme d'encadrés et de synthèses pour une meilleure compréhension.

Pour concevoir les questions du guide d'entretien, (cf. annexe 1) nous avons envisagé de recueillir les représentations des répondants à propos de leur travail à la Bocalerie, sur base des deux thèmes liés à notre cadre théorique, à savoir l'amélioration continue et le climat de sécurité psychologique. Nous abordons cette dernière thématique à l'aide d'une discussion autour d'illustrations ainsi que des questions permettant de le mesurer (Clark, 2020). Nous verrons ainsi, grâce à la mise en commun des résultats obtenus, si le vécu de chacun des répondants diffère.

2.3. Mesurer la qualité et son amélioration via la satisfaction client, à l'aide d'un questionnaire

Nous avons décidé de faire une étude quantitative afin d'aborder la satisfaction des clients de la Bocalerie ainsi que leurs ressentis face à son amélioration continue (Steils, 2020b). En amont de la synthèse que nous allons en faire, précisons que nous avons, pour ce faire, conçu un questionnaire sur Google Form (cf. annexe 3). Celui-ci a été divisé en trois parties : la satisfaction des clients vis-à-vis des bocaleries proposés relativement à leur qualité, propreté, disponibilité, et variété ; leur satisfaction vis-à-vis du service de la Bocalerie relativement à la qualité, rapidité, réactivité, rapport qualité/prix et livraison/retour des bocaleries ; et enfin leurs perceptions de l'amélioration continue implémentée.

Le public cible de ce sondage sont les clients de la Bocalerie. Malgré une population de treize participants et plusieurs relances de mail pour récolter leurs réponses, seulement cinq d'entre eux ont répondu. Néanmoins, nous allons analyser ces réponses afin de fournir un premier aperçu des tendances de satisfactions et de perceptions de l'amélioration continue.

2.4. Collecte de données quantitatives visant à mesurer l'évolution de certains indicateurs clés

Nous avons estimé adéquat d'évaluer si les améliorations mises en place, ont impacté la productivité de la Bocalerie. Pour ce faire, nous utiliserons des données qui permettent de suivre l'évolution de certains indicateurs visant à estimer la performance au sein de la Bocalerie. Nous définirons ces indicateurs par la suite. Certains ont été dégagés au départ de la littérature et adaptés à notre cas d'étude. D'autres ont été établis en fonction de leur pertinence à évaluer le processus.

3. Présentation des données

Dans cette partie, nous allons exposer les différentes données collectées grâce aux méthodes de collecte précédemment présentées.

3.1. Carnet de bord issu de l'observation participante

Ce carnet de bord faisant office de recueil d'observations, nous permet, dès à présent, de rendre compte de la complexité de la réalité de terrain à laquelle nous avons fait face. Il facilite une meilleure compréhension de la situation et de son évolution, et nous invite à rendre compte des améliorations mises en place en les catégorisant selon le domaine envisagé. Tout au long du mémoire, nous aborderons constamment l'amélioration continue sans la mentionner explicitement à chaque fois. (Baribeau, 2005)

La communication avec les travailleurs

Nous avons mis en place un système de communication qui a évolué au fil de l'année. Lors des journées de production, les travailleurs pouvaient écrire les problèmes rencontrés sur une feuille

d'amélioration⁸. En fin de journée, nous faisons une courte réunion afin d'en prendre connaissance, faire le point, et trouver la solution la plus adaptée pour répondre à leurs besoins. Au début, cela a plutôt bien fonctionné mais au fur et à mesure, le système ne convenait plus car les éducateurs avaient des horaires à respecter et leurs résidents à gérer.

De plus, étant régulièrement présents pour orchestrer les journées de lavage, l'éducateur, les résidents et/ou les ouvriers venaient directement nous avertir lorsqu'ils rencontraient un problème afin d'en discuter et de trouver une solution adaptée. Ensuite, nous avons mis en place des réunions ponctuelles pour que les deux responsables des institutions et les ouvriers se rencontrent et discutent ensemble de leurs expériences. Ces différents moyens de communications ont été des leviers pour instaurer un climat de sécurité psychologique dont nous avons pu observer son effectivité de par l'implication des employés qui n'hésitaient pas à s'exprimer auprès de nous.

L'instauration d'un système d'information

Dans le premier mois de lancement de la Bocalerie, en janvier 2022, nous avons d'abord dû mettre en place le système d'information pour avoir une bonne gestion et un bon suivi de la logistique. N'en n'étant pas dotée au début de l'activité, il nous a fallu trouver une solution rapide et à moindre coûts. Afin d'avoir une trace écrite des quantités de bocaux lavés, expédiés et retournés, nous avons donc utilisé le seul logiciel disponible sur le moment, à savoir Microsoft Excel.

Ce logiciel nous a permis de constituer une base de données reprenant l'ensemble des bocaux mais également des contenants, des consommables et des différentes feuilles nécessaires au suivi des stocks (Cf. annexe 6). Cette solution devait être temporaire car elle engendre une perte de temps mais aussi des risques d'erreur considérables (oublis, fautes de frappe, redondances, etc.). Cependant, au vu du peu de temps qui lui était allouable, un changement de logiciel n'a pas pu être effectué durant la période étudiée. Il aurait toutefois été bénéfique de privilégier l'utilisation d'un ERP⁹, facilitant le travail et épargnant du temps. Nous avons principalement amélioré notre Excel pour qu'il convienne le mieux à notre gestion de stocks.

⁸ Cf. annexe 5

⁹ Un ERP (Entreprise Resource Planning) est un système d'information utilisé dans la gestion de l'entreprise. C'est « un progiciel qui a pour vocation de gérer l'ensemble des fonctions de gestion de l'entreprise autour d'une base de données communes » (Javel, 2017, p.255). Un ERP est constitué de différents modules indépendants les uns des autres. Ainsi, lors d'une modification de la base de données, il permet de propager l'information dans les différents modules concernés.

L'élaboration de modèles administratifs

Nous avons développé, à la suite de cet Excel, des modèles administratifs standardisés (facture¹⁰, note d'envoi¹¹, bon de retour distributeur¹², suivi de retour¹³, suivi de production¹⁴, planning hebdomadaire¹⁵). Au départ, une première version de ces différents modèles a été établie. Au fur et à mesure de leur utilisation, nous avons remarqué un certain nombre de lacunes auxquelles nous avons dû remédier. Ainsi, de nouveaux critères ont été ajoutés à nos fiches, et ceci de façon évolutive, afin de les rendre plus adéquates.

Nous avons, en effet, amélioré ces fiches à plusieurs reprises, en en discutant avec les employés après chaque changement, afin de les adapter au mieux à leurs capacités/besoins. Nous les avons ainsi améliorées jusqu'à atteindre des feuilles qui permettaient aux employés d'être les plus efficaces possible tout en leur évitant un maximum d'erreurs. De ce fait, nous avons réduit de manière significative le travail de vérification réalisé après la journée de lavage, et ceci jusqu'à le rendre le moins nécessaire possible.

En fin de compte, l'amélioration de ces feuilles de suivi a permis d'avoir, d'une part, une vision plus juste et plus claire pour tout le monde des boccas qui ont été réceptionnés et/ou lavés, et de supprimer, d'autre part, la nécessité de vérifier le suivi de production. Précisons d'ailleurs que les modèles ayant le plus évolué ont été le planning hebdomadaire, le suivi de retour ainsi que le suivi de production. (Cf. annexe 10, 11 et 12)

La fluidité du processus de production

Lors des premières journées de production, il n'y avait que les ouvriers de la Fabrique Circuit Court qui y ont travaillé ; les résidents ayant rejoint l'équipe plus tardivement. Comme mentionné plus tôt, les boccas sérigraphiés venant du fournisseur étaient directement mis dans les paniers de lavage et passés au lave-vaisselle pour être conditionnés directement après. Cependant, dans ce processus, nous avons pu constater qu'en sortant du lave-vaisselle, les boccas étaient

¹⁰ Cf. annexe 7

¹¹ Cf. annexe 8

¹² Cf. annexe 9

¹³ Cf. annexe 10

¹⁴ Cf. annexe 11

¹⁵ Cf. annexe 12

encore mouillés. Afin de résoudre ce problème, nous avons commandé un tunnel de séchage sur mesure pour lequel il a fallu patienter plus d'un an. Dans cet intervalle, nous avons dû considérer un temps de séchage supplémentaire dans le processus avant de conditionner les bocaux en passe d'être remis dans le stock propre.

Relativement à ce processus de séchage, nous avons également installé un système de rehausse du dispositif permettant une meilleure gestion de cette étape de la chaîne de production. (Cf. figure 4)



Figure 4 - système de rehausse pour le séchage des bocaux - photo prise par l'auteur

Lors des premières commandes, nous avons également dû apprendre à conditionner les bocaux sur palette. Cet apprentissage s'est fait avec les ouvriers, qui pour certains avaient déjà travaillé dans ce domaine auparavant. Ils ont ainsi pu transmettre leurs connaissances aux autres membres de l'équipe.

La réflexion sur l'ergonomie

D'un point de vue ergonomique, le type d'activité mené à la Bocalerie peut engendrer plusieurs problèmes d'ordre physique. En effet, les employés doivent régulièrement porter des caisses de bocaux assez lourdes ou les disposer sur palette. Nous avons observé et analysé la façon de travailler des employés afin de trouver une solution qui leur permettrait d'éviter d'être dans des postures inadéquates. Dans un premier temps, nous avons remarqué que les ouvriers rangeaient les bocaux sur la palette par terre, à quelques mètres de la table de séchage. Pour améliorer cette situation, nous avons proposé aux employés d'utiliser le transpalette afin de surélever la palette et

de l'approcher de la zone de travail. Cette alternative a permis l'installation d'une position ergonomique pour les travailleurs (cf. figures 5 et 6).



Figure 5 - Position non ergonomique de préparation de commande - photo prise par l'auteur



Figure 6 - Position ergonomique au poste de préparation de commande - photo prise par l'auteur

En ce qui concerne les caisses de conditionnement, celles-ci étaient mises, au début de l'activité, sur des palettes afin d'avoir la possibilité de les bouger avec le transpalette. Cette organisation sollicitait beaucoup les employés qui préféraient finalement porter les bacs plutôt que d'utiliser le transpalette. Nous avons dès lors décidé d'acheter des roll-conteneurs (cf. figure 7) pouvant accueillir jusqu'à 10 caisses de bocaux. Ce système a permis aux ouvriers d'uniquement porter les caisses pour les mettre sur le roll-conteneur qui leur permettait de les déplacer plus aisément dans toute la Bocalerie. Ce dispositif est moins contraignant que le transpalette car il est plus facile à manipuler.



Figure 7 - Roll-conteneur - photo prise par l'auteur

Les modifications de l'espace de travail

Tout au long de cette première année d'activité, nous avons fait évoluer l'espace de travail. En effet, suite à nos observations ainsi qu'aux retours réalisés par les ouvriers et les éducateurs, au nom de leurs résidents, nous avons réagencé la Bocalerie à plusieurs reprises.

Dans un premier temps, nous avons décidé de rapprocher la zone de triage à côté de la zone de prélavage, dans le but d'éviter de porter les bacs de bocaux inutilement. De plus, en ce qui concerne le triage, nous avons remarqué qu'il n'y avait pas de poste attribué pour les résidents. Cela a causé quelques problèmes d'organisation mais également des conséquences telles que de la casse de bocaux ou encore le mélange de plusieurs types de bocaux dans un même bac de lavage.

Dès lors, nous avons mieux défini chaque poste de travail en les spécifiant de manière spatiale par l'occupation physique des travailleurs y étant assignés :

- Le premier poste concerne le triage pouvant se faire à une ou deux personnes à la table de triage.
- Le deuxième poste est celui du prélavage aux éviers. Il peut accueillir deux, voire trois, personnes.
- Le troisième poste concerne le lavage qui ne peut se faire qu'à une personne au lave-vaisselle. Celle-ci doit le remplir et le vider entre chaque lavage.
- Il y a également le poste de conditionnement principalement occupé par les ouvriers pour emballer les bocaux à destination du stock ou des commandes.

Dans un second temps, nous avons retiré certaines tables inutilisées et nous les avons utilisées comme zone de tampon pour les bocaux triés. Cela a également permis aux éducateurs de différencier les bocaux comptés, ou non, avant que les résidents ne les passent au lave-vaisselle.

Dans la suite du processus, les ouvriers doivent compter ce qu'ils conditionnent. Le problème rencontré est que la table avec les feuilles de suivi de production et les étiquettes de conditionnement, étaient situées à quelques mètres du poste de l'ouvrier. Ils ne prenaient donc pas l'habitude, après chaque caisse ou chaque palette remplie, d'aller la comptabiliser et de l'étiqueter. Cela représentait plus une perte de temps à chaque déplacement et ils préféraient faire un seul trajet pour plusieurs caisses. Cependant, en fonctionnant ainsi, nous avons remarqué qu'il y avait beaucoup d'erreurs de comptage ou des oublis. Nous avons donc décidé de mettre à disposition un chariot de service permettant à celui affecté au poste de centraliser tout son matériel à côté de lui et ainsi de travailler plus efficacement.

Enfin, dans un troisième temps, suite aux problèmes rencontrés avec la durabilité de la sérigraphie, nous avons mis en place un atelier d'étiquetage dans la Bocalerie. Celui-ci n'a été installé qu'à la fin de la première année de production.

Les différents plans de la Bocalerie reproduits ci-après (cf. figure 8) retracent ces quelques améliorations apportées relativement à l'agencement spatial des zones de travail¹⁶.

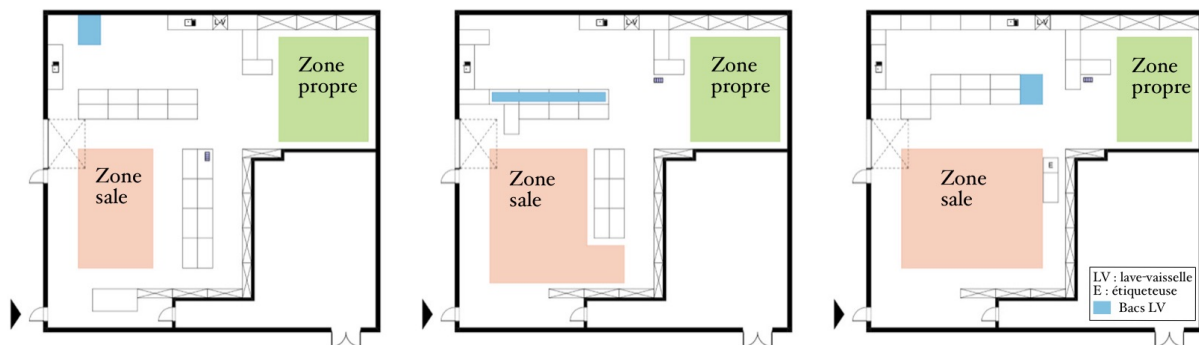


Figure 8 – évolution de l'espace de travail (plans faits par l'auteur)

¹⁶ Le stock propre correspond à l'emplacement des bocaux après leur passage au lave-vaisselle. Il se distingue du stock sale qui correspond quant à lui à l'emplacement des bocaux en provenance des distributeurs et fournisseurs.. Le petit rectangle ligné correspond au chariot centralisant le matériel de l'ouvrier.

Un autre point concerne la disposition des bacs de lavage des bocaux. Il en existe différents types selon les modèles de bocal et ils se trouvaient stockés dans un coin de la Bocalerie. Nous avons décidé de les disposer sous les tables de triage afin de réduire le gaspillage lié aux déplacements pour aller en chercher un nouveau et de faciliter le triage. Cependant, cet arrangement ne s'est pas avéré concluant à l'usage car les bacs vidés après le lavage n'étaient pas rangés sous les tables mais déposés à côté du lave-vaisselle. Nous avons donc décidé de mettre la zone de rangement des bacs de lave-vaisselle à côté des tables de triage et du poste de conditionnement. Ainsi, ces bacs suivent un circuit démarrant et terminant au même endroit.



Figure 9 - évolution du circuit des bacs de lavage (plans faits par l'auteur)

Le traitement les bocaux réceptionnés

Lors des premières réceptions de bocaux revenant des distributeurs et des clients, nous avons fait face à des aspects non-anticipés. Dans une phase de lancement, l'amélioration continue permet de pallier ce genre d'évènement.

En effet, nous avons directement observé que les bocaux étaient très sales, encore étiquetés et avaient leur couvercle contrairement à ce qui était prévu occasionnellement. C'est pourquoi nous pouvons dire que le système imaginé, tel que décrit dans notre contexte, n'était pas adapté à la réalité de terrain. Nous avons dès lors imaginé une nouvelle façon de faire où les résidents trient préalablement les bocaux, depuis leur bac de retour dans les différents bacs de lavage avec, à côté d'eux, des poubelles afin de jeter les consommables. Et s'il reste une étiquette à retirer à l'eau, les bocaux sont envoyés au pré-lavage à la main avant d'être traités comme les autres.

Un autre point est qu'il a également fallu s'occuper des bocaux cassés ou non sérigraphiés « Fabrique Circuit Court ». Pour ce faire, nous avons dans un premier temps différencié plusieurs bacs où chacun pouvait accueillir soit des bocaux cassés à destination des bulles à verre, soit des bocaux non sérigraphiés, soit des bocaux encore étiquetés à destination du pré-lavage. Nous avons

aussi demandé rapidement aux magasins qui reprenaient les bocaux, de faire attention à l'état des bocaux repris. Nous avons vu à ce propos une diminution à peu près complète de bocaux non sérigraphiés « Fabrique Circuit Court ».

Dans un second temps, nous avons contacté les producteurs afin de leur demander de changer de type d'étiquette afin de faciliter leur retrait. Cependant, ce changement s'est fait assez tardivement car ces derniers devaient finir leur stock de première étiquette pour ne pas gaspiller et éviter une perte financière.

Dans un troisième temps, nous avons communiqué avec les consommateurs, au moyen d'un dépliant, afin de leur énoncer quelques règles concernant le retour de leurs bocaux⁷.

Enfin, remarquant que la sérigraphie des bocaux passant par l'autoclave pour être stérilisés s'abimait plus rapidement et s'effaçait après quelques lavages, nous avons réalisé plusieurs essais de sérigraphies pouvant résister à de hautes températures et pressions. Cependant, ces essais n'étant pas concluants, nous avons finalement décidé de nous orienter vers des étiquettes permanentes avec le logo de la Fabrique Circuit Court ainsi que de la consigne.

L'adaptation des postes de travail en vue de l'inclusion des personnes en situation d'handicap

Comme décrit dans notre partie théorique, nous avons fait en sorte d'inclure les résidents de deux instituts spécialisés. Nous avons donc mis en place plusieurs choses pour adapter l'environnement de travail à leurs besoins : nous avons installé un système visuel pour les personnes sourdes ou malentendantes afin qu'elles puissent comprendre les emplacements de chacune des affaires (cf. figure 10) et nous avons également différencié les différents bacs de retour avec un code couleurs (Cf. figure 11). De plus, afin de rendre leurs postes de travail (cités dans la section « espace de travail ») confortables, nous avons installé trois bacs vides superposés sur un plateau à roulette leur permettant de manipuler plus aisément et plus rapidement les bacs contenant d'importants volumes de bocaux. Nous avons encore mis en place un système de tri selon le type de consommables (poubelle pour les couvercles et les étiquettes, caisses pour les caoutchoucs Weck et les clips en métal Weck). Par la suite, lorsque nous avons commencé à travailler avec des roll-conteneurs, nous n'avons plus utilisé les trois bacs superposés pour trier : les résidents prenaient le bac à trier du roll-conteneur et le déposaient directement sur la table. Une demande

des éducateurs avait été de rendre leurs résidents le plus autonomes possible et par tous les changements cités, nous avons aménagé les postes de travail pour qu'ils le soient.



Figure 10 - Indications visuelles pour les personnes sourdes ou malentendantes (photos faites par l'auteur)



Figure 11 - code couleurs (photos faites par l'auteur)

Au niveau du poste de pré lavage, nous leur avons mis à disposition tout le nécessaire pour nettoyer les bords : en plus des éponges et du liquide de vaisselle, des brosses, des produits nettoyants spécifiques pour colle, du papier essuie-tout et des gants de vaisselle. Cependant, nous avons remarqué que l'évier était très bas pour les résidents qui sont généralement grands. Dans ce cas-ci, la réhausse de l'évier ne s'est pas faite car elle aurait demandé des travaux, un budget et une allocation de temps dont les coordinateurs ne disposaient pas.

En conclusion, il est certain que via des observations et un système de feedback, nous avons apporté de nombreuses améliorations, semaine après semaine, pour répondre aux besoins des travailleurs et résoudre les problèmes rencontrés.

3.2. Entretiens semi-directifs afin de recueillir le vécu des employés

Lors des entretiens semi-directifs, nous avons interrogé les trois seules personnes disponibles ayant participé activement à l'amélioration des activités de la Bocalerie durant la première année d'activité. Les deux premiers répondants sont ouvriers à la Fabrique Circuit Court ; leurs principales missions consistent d'une part à trier les bocaux à la réception des camions, à les nettoyer et à les ranger dans le stock en vue des commandes, et d'autre part, à les réétiqueter et à apporter leur aide aux résidents. Le troisième répondant est éducateur à l'Accueil Mosan depuis 10 ans et accompagne ses résidents à la Bocalerie depuis environ un an. Son rôle consiste à organiser et répartir le travail entre ceux-ci, à les encadrer dans les différentes tâches qui leur sont attribuées comme le triage et le prélavage de bocaux sales, l'enlèvement des étiquettes... Il représente également ses résidents dans le cadre de son entretien. Une dernière répondante, éducatrice à la Bastide, n'a pas pu être interrogée pour indisponibilité due à des raisons personnelles. Cette personne devait représenter le second institut de personnes en situation d'handicap et leur expérience lors de la première année d'activité.

Thématique 1 : Amélioration continue

En ce qui concerne l'amélioration continue mise en place à la Bocalerie, le premier répondant a trouvé que les changements mis en place lui ont facilité la vie. Le second a expliqué que cette amélioration visait également à éviter les tâches inutiles. Par exemple, l'amélioration des feuilles de comptage avant de ranger les bocaux a rendu le processus de rangement plus facile et moins confus. Ces changements ont ainsi permis d'avoir des tâches plus simples, mieux définies et donc plus productives.

« [...] comme les feuilles sont faites, ben déjà t'as déjà beaucoup **plus facile** » (Répondant 1)

« Ça a **apporté vraiment un plus**, euh. Ce qui, ça, ça permet de ne **plus faire des tâches** entre guillemets **inutiles** » (Répondant 2)

Dans l'ensemble, les changements ont été plutôt positifs bien que parfois, ils aient été confrontés à des changements inattendus auxquels ils ont dû s'adapter selon le premier répondant. Le second et l'éducateur n'ont en aucun cas été perturbé par ces changements. Au contraire, ils les

considèrent comme bénéfiques. De plus, malgré ces changements, les résidents ne se sont pas non plus montrés perturbés. Ils suivent simplement les instructions qui leur sont données semaines après semaines.

« Je vais dire, il a fallu aller comment, comme c'est plus des trucs méthodiques, Ben nous autres, on a été sur le fait accompli. On a fait pour goupiller du papier à la réalité et je vais dire, c'est pas plus mal ça » (Répondant 1)

« [les choses à améliorer], je les percevais et justement ça se goupillait bien avec ce que tu proposais. » « C'est des, des changements qui ont été bénéfiques. Donc justement, c'est mieux qu'avant, donc en aucun cas ça, ça m'a perturbé » (Répondant 2)

En cas de tâches problématiques, ils en discutent directement avec les coordinateurs de la FCC et, ensemble, ils cherchent des solutions adaptées. Le premier répondant a cependant fait remarquer qu'il pensait parfois que ses idées pouvaient sembler farfelues, ce qui ne l'empêchait toutefois pas d'en parler. Contrairement aux deux ouvriers, l'éducateur identifiait les problèmes mais continuait à travailler sans essayer de les résoudre ou d'en parler directement. Généralement, il attend les réunions ponctuelles pour discuter des problèmes rencontrés. De plus, il trouve que la communication peut être compliquée avec l'autre institution, car il ne les voit pas souvent en dehors des réunions. Leurs modes de fonctionnement ne sont pas similaires car leurs résidents ont des besoins différents.

*« J'essaie de dire, comme je pense, en espérant que ce soit pas une idée à la *** » (Répondant 1)*

« On voit qu'il y a des trucs qui ne fonctionnaient pas, mais on continuait quand même à avec les, avec les mêmes choses qui ne fonctionnaient pas. J'en ai discuté, ouais qu'on, qu'on a eu la réunion » « on travaille aussi en collaboration avec ceux de ceux de la Bastide. Et voilà, sans les voir, c'est compliqué » (Répondant 3)

Thématique 2 : Climat de sécurité psychologique

En ce qui concerne le climat de psychologique des employés, les répondants ont chacun dû choisir des illustrations pour exprimer leur bien-être au sein de l'entreprise. Les personnes ont pu ainsi choisir des images symboliques pour s'exprimer métaphoriquement (cf. annexe 13). Grâce à

leur interprétation des illustrations, les répondants ont pu partager leur sentiment au regard de leurs expériences.

Le premier employé a choisi une première image qui représente la Bocalerie comme un cocon à protéger, où chacun doit se sentir bien. Les deux suivantes illustrent pour lui l'évolution de la Bocalerie : une histoire qui se construit et qui doit continuer à s'écrire. Il se sent épanoui à la Bocalerie et trouve une véritable richesse dans les contacts qu'il établit avec les personnes en situation de handicap.



Figure 12 - Images choisies par le premier employé (images issues du jeu Dixit)

Le second employé et l'éducateur ont, quant à eux, choisi les deux mêmes cartes avec des escaliers symbolisant l'évolution de la Bocalerie. Le second employé s'est senti impliqué dans le développement de la Bocalerie, même si cela s'est fait lentement. Comme le premier employé, il se sent bien à la Bocalerie et apprécie la collaboration avec les personnes en situation de handicap.

En ce qui concerne l'éducateur et ses résidents, il a utilisé l'image de l'escalier où, à première vue, tout semble beau, mais sous la surface, la situation est compliquée. L'éducateur s'est senti constamment débordé, jonglant avec de multiples tâches et courant dans tous les sens, ce qui le fatiguait en fin de journée. Son organisation lui semblait chaotique, l'entraînant dans des erreurs de comptage. Cependant, cet escalier abîmé s'est maintenant « lissé », représentant une situation

plus sereine à la Bocalerie. L'éducateur parvient à mieux gérer ses résidents qui savent dès lors ce qu'ils doivent faire.

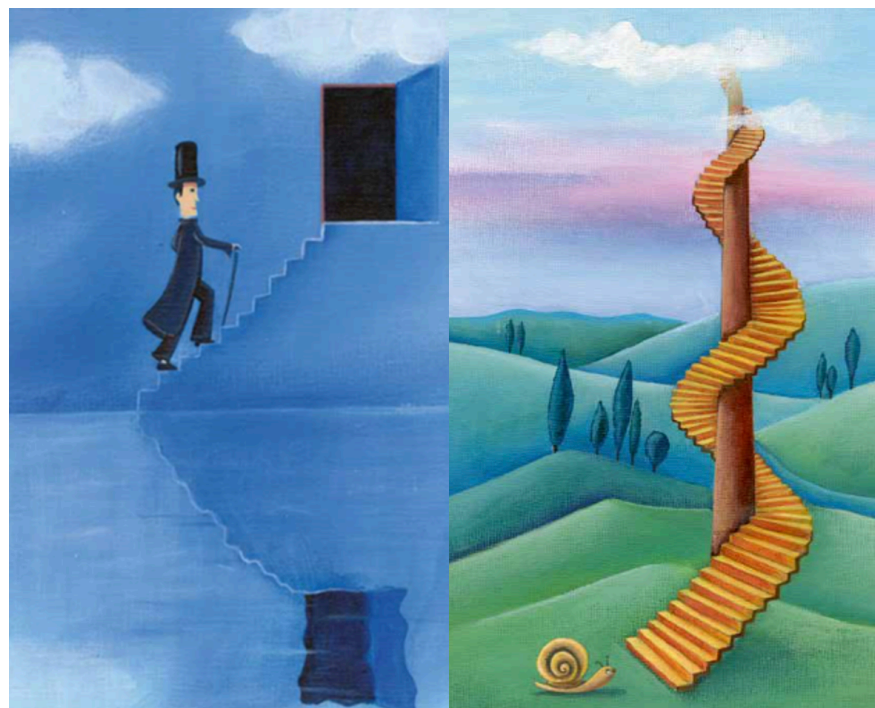


Figure 13 - Images choisies par le deuxième employé et l'éducateur (images issues du jeu Dixit)

Ensuite, chacun des intervenants a été questionné pour mesurer leur sécurité psychologique sur base des 4 niveaux de Timothy. R. Clark (Clark, 2020) : sécurité d'inclusion, d'apprendre, de contribuer, à challenger. Afin d'illustrer l'analyse des entretiens, nous vous présenterons d'abord une synthèse de leurs réponses et dans un encadré, les réponses brutes retranscrites intégralement données par les ouvriers et l'éducateur.

Premièrement, en croisant les réponses pour le premier niveau, les trois répondants se sont tous sentis en sécurité d'inclusion. Les ouvriers se sentent intégrés et acceptés dans l'équipe de la Bocalerie. L'éducateur et ses résidents se sont sentis intégrés par les ouvriers. Il règne à la Bocalerie une bonne entente et un respect pour chacune des personnes y travaillant.

Niveau 1 : Te sens-tu faire partie entièrement de l'équipe ? Te sens tu intégré et accepté au sein de l'équipe ?

« Oui, on essaie toujours de comment de de faire, Je vais dire, qu'on soit tous, tous ensemble dans la bulle, je vais dire, mais il y en a certain, ben, enfin, y en a un surtout, il essaie toujours de donner ses idées et c'est pas méchamment mais mais on fait quand même pour euh, toujours en restant bons termes avec lui » (Répondant 1)

« Ça oui. Franchement, quand je suis arrivé, **j'ai pas été mis dans l'écart. On m'a tout de suite appris les choses** comme je devais les apprendre et donc ça a été. Et je, **j'ai pas l'impression non que que X ou Y soit mis de côté** ou donc non, je pense pas enfin, de mon point de vue, non maintenant » (Répondant 2)

« On est clairement, pour moi, **on est clairement intégré dans, dans l'équipe, quoi ici. Le courant passe bien.** » (Répondant 3)

Deuxièmement, en ce qui concerne la sécurité d'apprentissage, on peut voir qu'ils se sentent généralement libres d'apprendre en posant des questions et d'expérimenter. Cependant, il ressort également que pour les ouvriers, plus la Bocalerie devient autonome, plus il est difficile de demander de l'aide aux coordinateurs de par leur manque de disponibilité. Ensuite, concernant les erreurs, il en ressort que celles-ci n'ont jamais été des reproches mais bien des explications pour les aider à avancer, comprendre les problèmes et ne plus commettre les mêmes erreurs. Pour l'éducateur, il se sent libre mais se met une pression lui-même pour bien faire les choses et ne pas commettre d'erreur. Il n'en ressent aucune de la part de la Bocalerie.

Niveau 2 : Te sens-tu libre d'apprendre en posant des questions, d'expérimenter et même de commettant des erreurs ?

« Oui [...] quelques fois, aller, avec toi et que **j'ai redemandé des explications** que j'étais parti sur, dans le mauvais sens et que **tu m'as ré-aiguillé** et ou que ça soit n'importe euh... M. ou, ou M. quoi. » (Répondant 1)

« Ouais, parce que, allez, je veux dire, **ça m'est arrivé de, de me tromper au début**, [...], maintenant, c'est des choses que je fais plus forcément, mais je, **c'est pas pour ça que comment, [qu'on m'a] engueulé.** » (Répondant 2)

« **La pression, peut-être moi qui, c'est peut-être moi qui leur en mettais au début.** Voilà en disant il faut pas casser les bocaux, mais voilà eux, **la pression**, ben que ce soit de personne d'ici, **je pense pas qu'il la ressent.** Enfin, même si on leur met une pression, ils vont pas comprendre [...]. Voilà, **j'aime bien que les choses sont carrées et quand c'est bien organisé et que les choses sont carrées.** Enfin et voilà, **ça arrive à tout le monde de casser ici**, alors de casser voilà, ça arrive à tout le monde. » (Répondant 3)

- Est-il difficile de demander de l'aide aux autres membres de cette équipe ?

« Oui y a **des fois** oui, [c'est dur de demander de l'aide] » (Répondant 1)

« Personnellement, je vois la différence depuis que que t'es partie. Euh. Parce que ben **quand t'étais là, ben t'étais plus centré sur la Bocalerie et donc ben tu savais, tu savais nous donner un coup de main. Maintenant c'est pas toujours le, le cas quoi donc [...] parce que forcément ils ont pas toujours le temps non plus de venir ou ils ne prennent pas peut-être le temps de venir non plus, donc voilà mais ouais, c'est ce que je ressens. » (Répondant 2)**

- Si tu commets une erreur au sein de l'équipe, t'est-elle souvent reprochée contre vous ?

« C'est, c'est pas **méchamment qu'on me dit si j'ai fait une erreur. C'est un, c'est pour dire "Et, oh", attention si ça repart de le mauvais sens, et ben ça va être plus dur à avancer. » (Répondant 1)**

« [quand on fait remarquer une erreur] c'est plus **positif. C'est pour avancer et c'est, c'est pas négatif quoi donc » (Répondant 2)**

« **Non, du tout personnellement, ben les résidents non, moi non plus » (Répondant 3)**

Troisièmement, les trois répondants se sont sentis en sécurité de contribuer. Cependant chacun a une perception différente de leur propre contribution. Le premier répondant se considère utile à la Bocalerie et connaît ses limites qui sont clairement respectées par les coordinateurs. Le second est plus ambigu dans son explication, il se considère comme quelqu'un d'adaptatif qui peut travailler dans différentes situations. Il fait également remarquer qu'en général, les coordinateurs tiennent compte de leurs compétences avant de les assigner à un poste de travail. L'éducateur est dubitatif quant à sa réponse concernant l'exploitation de ses compétences mais il estime tout de même contribuer à la mise en place de l'activité en faisant remarquer les choses à améliorer.

Niveau 3 : as-tu l'impression de contribuer au fonctionnement de la Bocalerie de par vos compétences et vos capacités ?

« Oui, parce que comment on m'a, on m'a comment. **J'ai été un peu toutes les étapes. Donc je n'ai pas, je suis pas resté centré juste à un, au triage, Mais c'est tout quoi. Mais sinon, principalement qu'à aller, quand j'y suis, ben c'est triage et, et repréparer les commandes quoi [...] je laisse faire, c'est quand il faut filmer une palette » (Répondant 1)**

« Ouais, **je sais pas, comment, de bah disons que [...] M., ben c'est quelqu'un je vois pas forcément dans, dans la Bocalerie quoi c'est vraiment le gars "roufrouf" voilà. Alors donc voilà, moi je suis quelqu'un de plus posé, je m'adapte aux situations et que je sois à l'abattoir ou que je sois dans les bocaux. Pour moi c'est pareil. Quoi donc euh. » (Répondant 2)**

*« Ben j'ai envie de dire, ouais, on est arrivé et encore rien était fait donc euh. Voilà, **on a pris le pli, ce qu'on nous a dit de faire** et. Ouais, ce que pour ce qui est du fonctionnement, on va. **Oui et non, non, on va dire, c'est pas moi qui ai mis tout en place et donc ouai j'ai dit des choses pour améliorer.** Pour que ça fonctionne mieux, mais à part ça. » (Répondant 3)*

Quatrièmement, en ce qui concerne le dernier niveau de sécurité, ils se sont sentis libres de s'exprimer sans crainte de représailles, de sanctions ou risque de se sentir ridicules. Ils se sont également sentis écoutés. Et leurs remarques ont été prises en compte pour améliorer la Bocalerie. En outre, la nature de la relation de l'institution avec la Bocalerie diffère de celle des ouvriers. En effet, dans l'hypothèse d'un problème quelconque, l'éducateur pourrait ne pas continuer à accompagner ses résidents sans que son emploi ne soit impacté. De même pour les résidents, si l'un d'entre eux venait à ne plus le souhaiter, il ne rencontrerait aucun empêchement à ne plus venir travailler car aucune obligation ne le lie à la Bocalerie. De part cette nature de relation, il a plus facile de discuter.

Niveau 4 : Te sens tu libre de t'exprimer librement sans crainte de représailles, sanctions ou risque de te sentir ridicule ?

*« Oui, parce que ici, maintenant, je vais dire euh... Hier, j'ai, j'ai eu, j'ai eu un petit froid avec un, avec hors équipe, **mais j'ai dit ce que j'avais à dire** et j'ai dit ça. **Que ça plaise ou pas, c'est comme ça.** » (Répondant 1)*

*« Ouais, parce que moi, partout où **j'ai été, toujours dit ce que je pensais.** [...] maintenant voilà, je, faut y mettre les formes aussi forcément, mais non, quand j'ai quelque chose à dire, je le dis et euh. » (Répondant 2)*

*« Non, du tout, c'est pas, voilà, **c'est pas mon employeur** [...] ça **justement, je dirais plus facilement la chose,** ouais, personne comme Hugues qui ouais, voilà ou j'ai envie de dire, **j'ai rien à perdre.** Ça va pas, ça va pas, on vient plus. J'ai toujours mon boulot, tu vois, c'est dans ce sens. » (Répondant 3)*

En conclusion, nous pouvons dire que les répondants se sont tous sentis impliqués dans les divers changements et n'ont généralement pas ressenti de conséquences négatives dues à ceux-ci. Ils estiment par ailleurs qu'il est important de continuer à améliorer les points problématiques et d'en discuter. De plus, ils ont tous une vision assez similaire de la Bocalerie comme étant en constante évolution.

Enfin, les 4 niveaux de sécurité de T. Clark ont été rencontrés à différents degrés. La sécurité d'inclusion et d'apprendre sont clairement existantes. Les répondants se sentent inclus dans la Bocalerie et libres d'apprendre en posant des questions. De plus, nous pouvons voir que concernant le troisième et quatrième niveau de sécurité, ils ne sont pas tout à fait atteints. En effet, ils ne se sentent pas tous clairement en sécurité pour contribuer. Chacun a une perception différente de sa propre contribution qui n'est généralement pas très importante, mais dans l'ensemble, ils estiment que leurs compétences sont prises en compte. En ce qui concerne la sécurité à challenger, ils se sentent libres de s'exprimer sans crainte de représailles ou de sanctions. Ils peuvent émettre leur opinion et se sentent écoutés. Leurs remarques sont prises en compte pour améliorer la Bocalerie. Cependant, il ne remettent pas vraiment en question le statu quo.

3.3. Étude quantitative

Dans cette partie, nous allons aborder la satisfaction des clients de la Bocalerie ainsi que leurs ressentis face à l'amélioration continue que nous avons mise en place.

Premièrement, en se basant sur les représentations visuelles présentées ci-dessous (cf. figure 14), il apparaît que les bocaux proposés satisfont plutôt bien la clientèle en termes de qualité, de disponibilité, de propreté, d'hygiène et de variété. Les quatre premiers aspects sont effectivement évalués pour quatre répondants bons et pour un comme excellents. Tandis que l'aspect de variété est quant à lui évalué pour un répondant bon et les 4 autres, excellent.

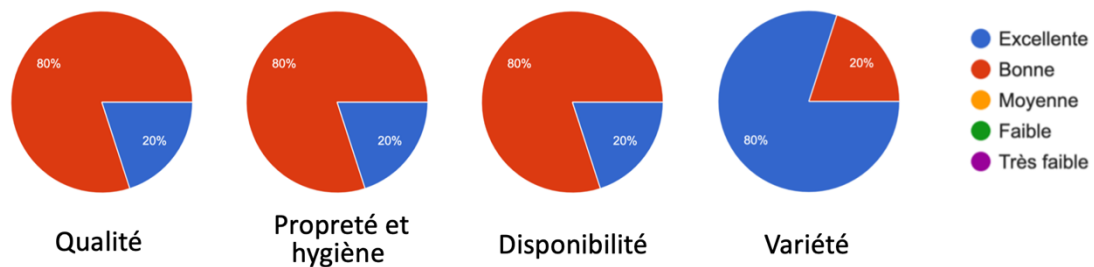


Figure 14 - Graphique de satisfaction relative aux bocaux

Deuxièmement, en ce qui concerne le service de la Bocalerie, celui-ci semble globalement satisfaisant (cf. figure 15).

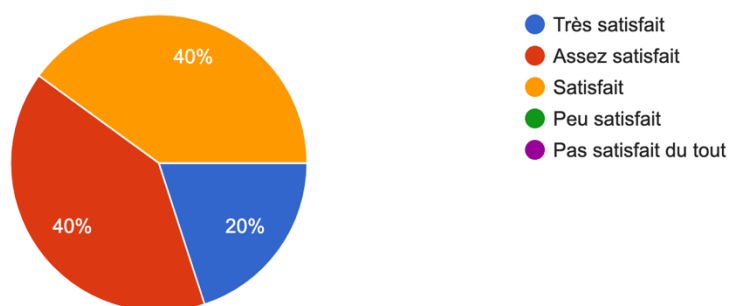


Figure 15 - Graphique de satisfaction des clients

En effet, la qualité du service ainsi que sa rapidité sont évaluées comme bonnes pour 4 des répondants et excellentes pour un restant. La réactivité de l'équipe face aux problèmes ou demandes des clients de même que le rapport qualité-prix sont également considérés comme bons. Toutefois, le service de livraison et de retour des bocaux n'est jugé que comme satisfaisant par les clients. (Cf. figure 16)

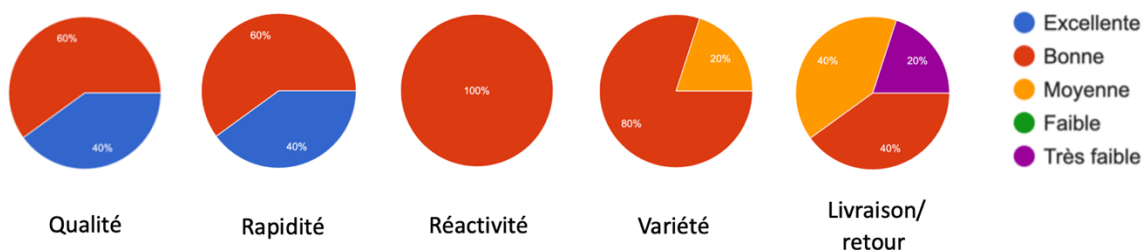


Figure 16 - Graphique de satisfaction relative au service

Sur base de ces résultats, nous pouvons conclure que, dans l'ensemble, les clients sont plutôt satisfaits du service et des produits de la Bocalerie. Cependant, il reste un point à améliorer : le service de livraison et de retour des bocaux.

Troisièmement, en ce qui concerne la perception des améliorations, nous pouvons voir sur la figure suivante (figure 17), que les clients ont vu une amélioration d'un point de vue de la propreté et disponibilité des bocaux, de même que de la rapidité du service, de la communication

avec l'équipe et au niveau de la livraison/retour des bocaux. Plus précisément, certains répondants ont exprimé avoir vu un changement dans la propreté des bocaux en stock propre, d'avoir des mails plus complets sur les différents aspects de type vacances, délais, ... De plus, il a été apprécié d'avoir la possibilité de passer par Paysan-Artisan pour la livraison¹⁷ des bocaux afin d'éviter des trajets inutiles. Cependant, ils ont également parlé de problèmes encore présents comme l'impossibilité d'être livré directement à la Ferme du client ou encore des problèmes liés aux étiquettes.

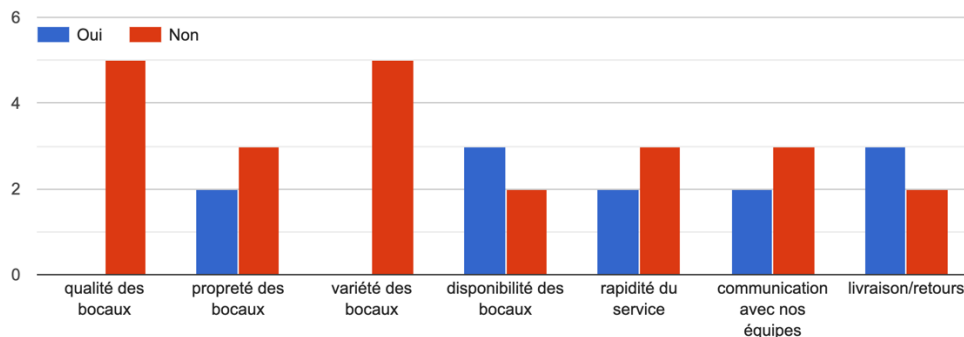


Figure 17 - histogramme groupé relatif à l'amélioration perçue selon divers aspects

En conclusion, ces résultats montrent que les clients sont généralement assez satisfaits des bocaux et du service de la Bocalerie. Cependant, il est apparu que les livraisons/retours doivent être revus afin de résoudre les problèmes rencontrés par les clients. Quant aux améliorations, nous pouvons constater qu'ils ont perçu certains changements dans leurs commandes, mais d'après certains retours, il reste encore des choses à améliorer.

3.4. Indicateurs de performance

Dans cette section, nous allons détailler les indicateurs que nous utilisons pour estimer la performance de la Bocalerie. Pour chacun d'entre eux, nous spécifierons leur mode de calcul ainsi que leur utilité. Voici, à la suite, les indicateurs que nous avons retenus :

- *Le nombre d'expéditions client mensuel* : cela fait référence au nombre de commandes livrées mensuellement aux clients (cf. figure 18). Cette mesure permet d'évaluer l'activité

¹⁷ Rappelons-nous qu'initialement les clients devaient venir enlever leurs commandes directement à la Bocalerie.

commerciale de la Bocalerie. Les résultats montrent que le nombre de commandes ont augmenté au fil de l'année.

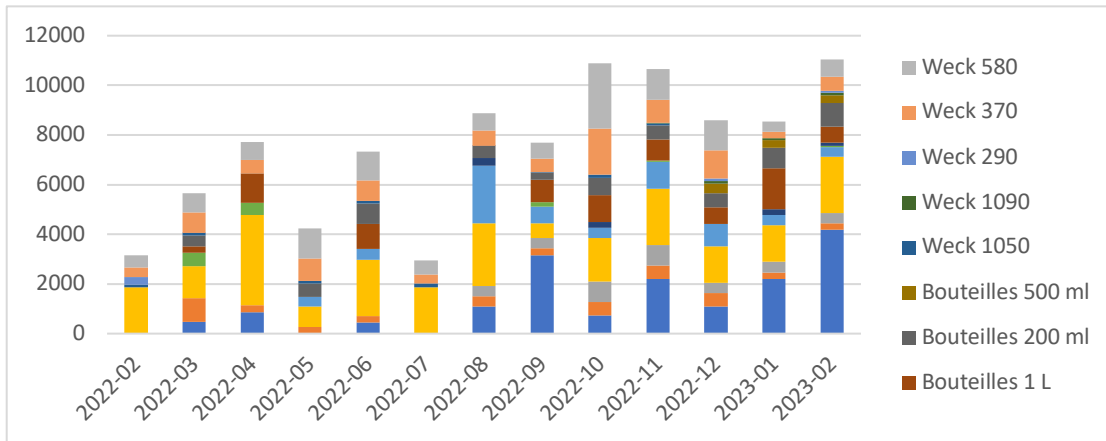


Figure 18 - Expédition commande client mensuelle par type de bocaux

- *Le nombre de retours de bocaux mensuel* : cela fait référence au nombre de bocaux sales de retour. Cela permet d'avoir un aperçu de la quantité de retour de bocaux par rapport à celle d'expédition afin d'évaluer au mieux le restockage des bocaux. Les résultats montrent que le nombre de retours ont également augmenté au fil de l'année (cf. figure 19).

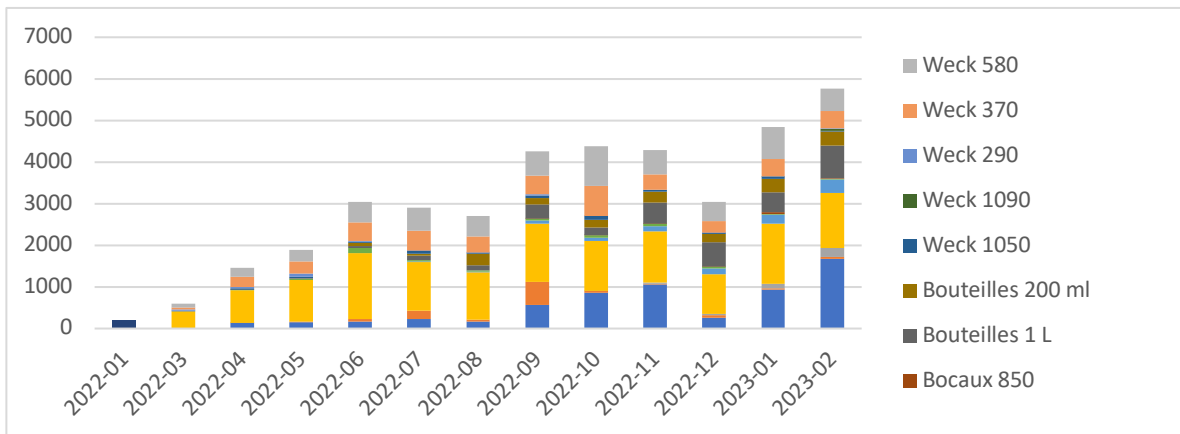


Figure 19 - Retours de bocaux mensuels par type de bocaux

Nous pouvons observer sur la figure 20, qu'au niveau du roulement des stocks, les sorties de bocaux restent plus nombreuses que les entrées. C'est pourquoi il faut rester attentif et prévoir des réapprovisionnements auprès des fournisseurs de bocaux. Nous pouvons également observer

que les bocaux sont de retour entre deux et trois mois après leur livraison et que la pause d'été n'a eu que très peu d'impact sur la quantité des retours.

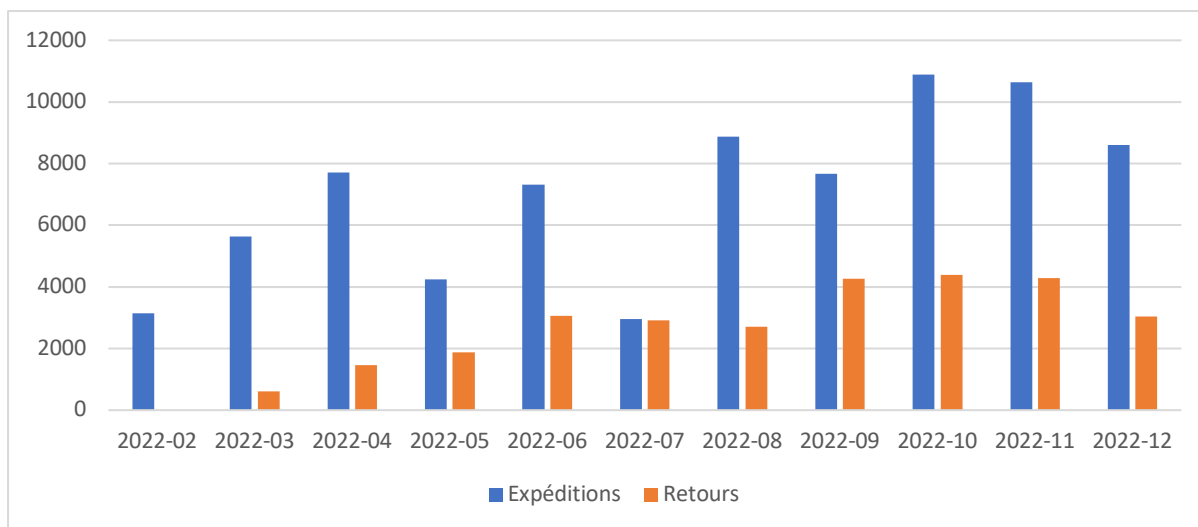


Figure 20 - histogramme groupé comparant les expéditions et les retours de bocaux

Le lavage mensuel : il s'agit du nombre de cycles de lavage par mois. Cela permet de connaître la capacité de lavage de la Bocalerie. Nous pouvons conclure sur base de la figure 21 que la Bocalerie a augmenté sa production. En effet, pour répondre à la demande, nous avons augmenté la fréquence de lavage sur un mois. (Cf. figure 22) De plus, nous pouvons constater qu'il est tout à fait possible d'atteindre les 600 cycles mensuels comme atteint en octobre 2022. Il serait donc intéressant d'analyser les étapes du processus plus en profondeur afin de déceler les causes de la variation de performance.

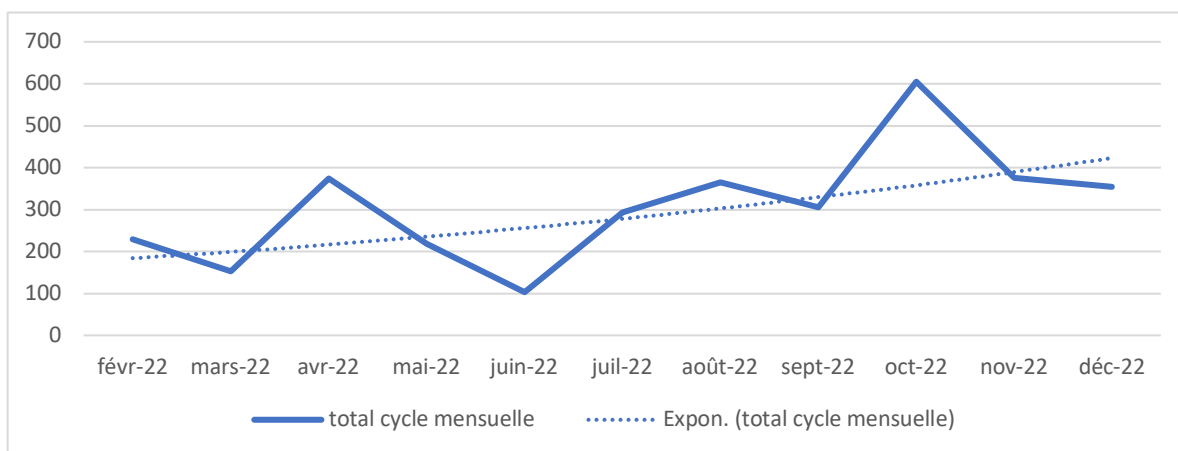


Figure 21 - Total des cycles de lavage mensuel

Mois	Nombre de jours de lavage/mois	Nombre d'heures de lavage/mois	Heures moyennes de lavage/jour
Février	4	16:54	4:23
Mars	2	9:40	4:50
Avril	5	25:45	5:09
Mai	3	15:45	5:15
Juin	5	26:15	5:15
Juillet	3	20:15	6:45
Août	4	24:00	6:00
Septembre	5	31:15	6:14
Octobre	6	46:15	7:43
Novembre	4	34:15	8:34
Décembre	3	23:20	7:47

Figure 22 – Tableau représentant les fréquences de lavage mensuel

- *Les données journalières* : ces données concernent la production quotidienne de la Bocalerie. Elles permettent d'évaluer l'efficacité du processus. Les variables collectées sont le nombre de cycles de lavage, le nombre de bocaux lavés, la durée de production et le nombre d'employés présents.

Dans un premier temps, nous avons calculé le nombre de cycles par heure moyen mensuel (figure 23) ainsi que sa courbe de tendance. Spécifions qu'ici, nous avons calculé le nombre de cycles selon la durée de la journée de production ainsi que du temps de vérification post-journée de lavage. Si nous regardons la différence entre l'évolution du nombre de cycles en prenant compte la partie post journée de lavage et l'évolution du nombre de cycles uniquement sur le temps de la journée (figure 24), nous pouvons constater que la production n'est pas plus efficace. Cependant, en regardant celle avec l'étape de vérification (post-journée), nous pouvons constater que pour un même nombre de cycles de lavage, la vérification a été diminuée. Nous pouvons ainsi voir ici une tendance d'amélioration.

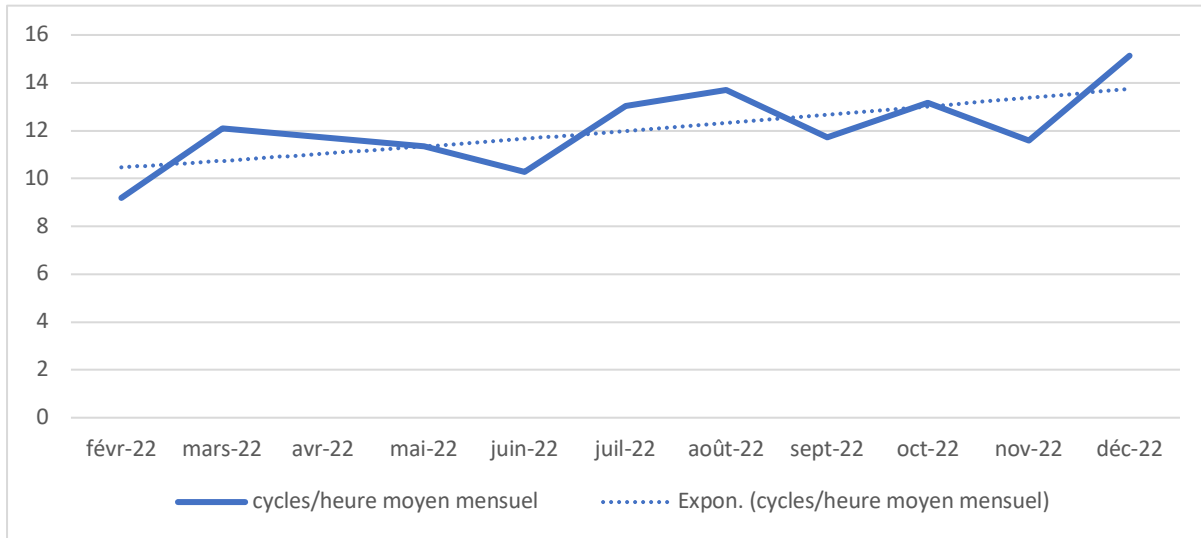


Figure 23 - Nombre de cycles/heure mensuel avec la vérification

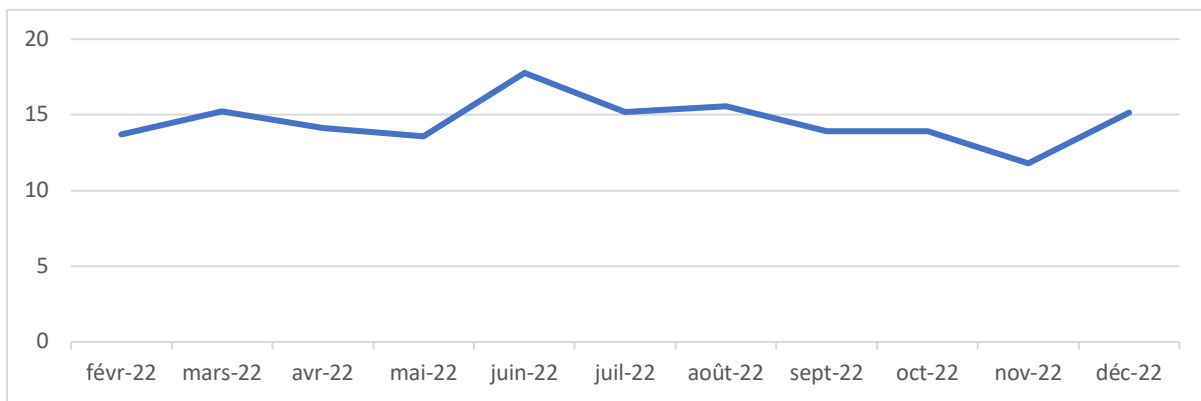


Figure 24 - Nombre de cycles/heure moyen mensuel sans la vérification

- *Les goulots d'étranglement* : en observant la circulation des bocaux au sein du processus, avons pu en constater deux. Le premier est situé au prélavage à la main où il y a eu énormément de bocaux devant passer par cette étape avant d'être mis au lave-vaisselle. Cela a impacté la productivité car les bocaux s'entassaient, attendant d'être prélevés. Le second goulot d'étranglement s'est trouvé au niveau du lave-vaisselle. En effet, les bocaux s'empilaient puisqu'ils devaient passer deux minutes en machine, puis sécher et enfin seulement être palettisés. Ce goulot est dû à plusieurs problèmes. Le premier est que l'ouvrier au poste de conditionnement prend plus de temps à palettiser. C'est souvent le cas pour les petits bocaux. En effet, pour un cycle, il peut avoir une quantité double comparée aux plus grands bocaux. Une autre source d'accumulation est due à la capacité d'attention

des personnes en situation de handicap. Elles peuvent en effet parfois être distraites et oublier que le lave-vaisselle est fini.

En conclusion, les indicateurs utilisés pour mesurer la performance de la Bocalerie soulignent une augmentation des commandes livrées aux clients et des retours de bocaux. Cela témoigne d'une croissance de la demande. De plus, au vu du roulement de stocks qui implique plus de sorties que d'entrées, la gestion de ceux-ci demande une attention particulière. Les données journalières ont néanmoins révélé une amélioration de la performance. Enfin, nous avons identifié deux goulots d'étranglement, le premier au prélavage et le second au lave-vaisselle, face auxquels nous avons réagi tel que décrit dans le carnet de bord.

PARTIE 3 : DISCUSSION ET CONCLUSION

1. Discussion

Cette partie de notre travail vise à confronter l'expérience tirée du projet de lancement de la Bocalerie avec notre revue de la littérature. Elle a pour but de faire émerger les principaux succès et obstacles rencontrés, de les analyser et de les critiquer afin de mieux les comprendre. Ce faisant, nous procéderons avant tout à l'évaluation de l'approche que nous avons adoptée en en cernant les forces, les manquements et les limites. Et nous retirerons de l'expérience que nous vous avons présentée dans le carnet de bord, jumelée à la partie empirique de notre cas d'étude, certaines considérations d'ordre méthodologique en vue de répondre à notre question de recherche.

Pour commencer, reconnaissons que la stratégie employée pour améliorer continuellement la Bocalerie n'a pas été prédéfinie sur base d'une méthode explicitée dans la littérature. Nous nous sommes, en effet, concentrés sur des actions qui améliorent le processus logistique mais également la sécurité psychologique des travailleurs. C'est pourquoi, il nous a paru intéressant de fonctionner par essai-erreur et de manière incrémentale, en produisant d'avantage d'effort pour répondre aux problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentaient.

Aussi, nous pouvons dire avoir adopté une approche itérative, améliorant le processus en fonction des observations et des problèmes rencontrés, ou signalés interactivement par les travailleurs. Elle nous a permis d'ajuster nos actions en cours de route, en nous adaptant aux besoins spécifiques des travailleurs et du processus.

Nous avons ainsi principalement fonctionné sur base de la roue de Deming qui s'avère être un élément important de l'amélioration continue. De cette façon, pour chaque étape du processus :

- Nous avons défini ses objectifs ainsi que sa conception – PLAN ;
- Nous l'avons mise en place comme imaginée dans une démarche qualité - DO ;
- Nous avons ensuite vérifié si celle-ci fonctionnait, soit via un indicateur de performance lorsque c'était possible, soit par une observation attentive, et/ou des discussions formelles ou informelles avec les employés - CHECK ;
- Enfin, selon le résultat obtenu, nous avons agi en toutes connaissances de cause pour l'améliorer et pour mieux répondre aux objectifs fixés - ACT.

Nous avons également cherché, à travers différents aménagements spatiaux de la Bocalerie, à placer les employés dans un environnement propice à leur sécurité. Pour ce faire, nous avons appliqué la méthode des 5S, en éliminant les mouvements inutiles et en organisant au mieux leurs zones de travail.

Par ailleurs, nous avons également ancré au sein du projet de la Bocalerie l'écoute active des employés. En adoptant un modèle de démarche participative basé sur le management de la qualité, nous avons instauré une communication régulière et de qualité par l'intermédiaire de réunions et de discussions informelles avec chacun des travailleurs. Ces échanges leur ont permis de partager leurs expériences mais aussi de donner leur avis au sujet du travail quotidien, de l'environnement et du climat de travail à la Bocalerie. Cette démarche participative a eu pour but de véritablement les impliquer dans l'amélioration du processus logistique mais aussi de les responsabiliser en leur faisant prendre conscience de l'importance de leur rôle. En outre, de part ces dialogues, ils ont pu développer l'apprenance en équipe (Senge, 2020). Le partage des connaissances est un aspect primordial dans notre contexte, car il permet d'enrichir les connaissances de l'organisation. Cela permet d'une part d'améliorer le travailler et d'autre part la qualité de vie au sein de l'entreprise.

De plus, si nous observons maintenant le rôle que nous avons nous-même joué durant notre présence au sein de la Bocalerie, nous pouvons avancer que nous avons été un « liant » entre les travailleurs (l'équipe) et les responsables (la direction générale) au sens décrit au sein de la méthode milieu-haut-bas de Nonaka et Takeuchi (1997). En effet, en tant que cadre intermédiaire, nous avons pu, d'une part, informer la direction tant sur les points positifs que négatifs de la situation et, d'autre part, prendre plus de recul sur le projet que les employés n'auraient pu le faire, nous permettant d'identifier certains problèmes que ces derniers n'auraient pu remarquer. De plus, par ce rôle de cadre intermédiaire, nous avons joué le rôle d'ingénieurs de la connaissance. Comme expliqué dans la spirale de connaissance de Nonaka et Takeuchi (1997), nous avons effectué un transfert de connaissances. Par exemple, en ce qui concerne la manière de palettiser, nous avons principalement observé comment le faire dans un premier temps. Ensuite, nous en avons discuté et avons explicité la méthode à travers des plans de palettisation, indiquant le nombre de bords par caisse ou palette. Enfin, ces plans sont désormais disponibles pour l'ensemble de la Bocalerie.

Ces deux dernières composantes relatives à la communication interne nous ont permis d'instaurer, par le biais de nombreux échanges avec les ouvriers et les résidents, un bon climat de

confiance. Ce dernier a clairement favorisé une identification proactive des problèmes rencontrés, de même que leur résolution en collaboration avec les travailleurs concernés.

L'analyse empirique basée sur nos indicateurs clés de performance (KPI) a démontré, quant à elle, une amélioration du processus logistique grâce aux actions mises en œuvre. Nous avons constaté une plus grande efficacité de ce dernier, notamment au travers de la réduction des contrôles post-journée de lavage. En termes d'aménagement spatial, nous avons éliminé les mouvements inutiles et essayé d'améliorer les goulots d'étranglement, tout en repensant les postes de travail pour les rendre plus adaptés aux travailleurs, qu'ils soient ouvriers ou en situation de handicap.

Ensuite, suite à notre enquête de satisfaction auprès de nos clients, nous avons constaté que, dans l'ensemble, ils semblaient plutôt satisfaits. Cependant, cette enquête a révélé un aspect problématique concernant la livraison et les retours. Cet aspect n'a pas été abordé dans notre carnet de bord, car nous n'avons pas apporté d'amélioration, à l'exception d'une, consistant à permettre à nos clients de passer par l'intermédiaire de Paysans Artisans pour la livraison de leurs bocaux.

Enfin, si nous avons déjà vu que relativement au climat de sécurité psychologique, nous l'avions favorisé en augmentant l'autonomie des travailleurs et en mettant en place une démarche participative basée sur le management de la qualité en utilisant divers moyens de communication entre employés et hiérarchie, notre rôle a également consisté à gérer l'ensemble de l'organisation de la Bocalerie, tant dans sa partie logistique qu'administrative et ressources humaines. Cette position nous a permis d'évaluer et de calculer les niveaux de sécurité psychologique des employés selon l'approche de T. Clark (2020). Nous retenons de cette analyse que tous les niveaux ont été rencontrés. Cependant, force est de constater que les deux derniers niveaux de sécurité (*contribuer* et *challenger*) ne sont que partiellement atteints. L'évaluation des niveaux de sécurité psychologique restant une activité très subjective, l'utilisation d'une méthode telle que celle de Clark nous a néanmoins permis d'objectiver un tant soit peu certains résultats.

Finalement, pour répondre à notre question : « *Comment implémenter l'amélioration continue dans un processus logistique tout en tenant compte du climat de sécurité psychologique ?* », en nous basant sur notre expérience au sein de la Bocalerie ainsi que sur notre revue de la littérature, nous venons de discuter de certains aspects rencontrés lors de notre recherche qui nous permettent à présent de faire ressortir un ensemble de points clés pour répondre concrètement à cette question. Nous les énumérerons l'un à la suite de l'autre et les considérerons

comme autant de recommandations utiles à tout qui s'intéresse à l'implémentation de l'amélioration continue en prise avec le climat de sécurité psychologique de ses employés dans un contexte de processus logistique.

Premièrement, il nous semble pertinent d'utiliser des outils adaptés pour mettre en place une amélioration continue, comme par exemple la roue de Deming. En définissant des périodes régulières d'évaluation des performances, il nous est possible d'identifier les différentes opportunités d'amélioration. Ces cycles d'amélioration doivent être perçus comme une occasion d'apprendre et de grandir collectivement.

Deuxièmement, il faut mesurer la performance en instaurant des indicateurs de performance à intervalle réguliers. Il faut également encourager l'équipe à fixer ces objectifs qui seront alors mesurés, mais surtout les impliquer dans le suivi des progrès réalisés.

Troisièmement, nous recommandons d'inclure un cadre intermédiaire dans ce système. Cette personne aura ainsi une vision globale de la situation, connaissant tout autant la réalité de terrain que les enjeux décisionnels définis par la hiérarchie. Elle sera elle-même impliquée dans le processus mais aura assez de recul pour l'analyser et garder un œil critique sur son fonctionnement. Elle connaîtra également les différents postes et étapes de travail, et aura conscience des besoins réels des employés.

Quatrièmement, il nous semble indispensable d'instaurer un climat de confiance pour renforcer la sécurité psychologique des employés. En effet, il faut constituer un système de communication interactive adéquat qui puisse les informer des objectifs à atteindre, des progrès réalisés, et des résultats obtenus grâce à leurs actions. Il faut également mettre en place une écoute active des employés. Ceux-ci se sentiront inclus dans l'équipe et davantage libres de poser des questions, d'expérimenter et même de commettre des erreurs. Il faudra alors continuer de les accompagner pour leur permettre de comprendre leurs erreurs et ne pas les répéter. Lors des réunions et des discussions informelles, il est même tout indiqué, en plus de les écouter, de les stimuler à donner leur avis, à partager leurs expériences sur le processus logistique et à signaler les potentiels problèmes rencontrés.

Cinquièmement, il est ainsi important d'encourager la participation active des employés selon l'entendement du management de la qualité qui favorise une communication régulière et de qualité. Il faut s'assurer que tous les employés soient impliqués dans le processus d'amélioration

dès le début. Et la collaboration entre tous les membres eux-mêmes doit être vivement encouragée. Cela renforcera le sentiment d'appartenance à l'équipe.

Sixièmement, nous préconisons de donner aux employés une certaine autonomie. Leur donner la possibilité de s'investir dans le projet d'amélioration et leur permettre de prendre des décisions et de proposer des idées sans être jugés, permettra de les responsabiliser et de leur faire prendre conscience de l'importance de leur rôle dans le processus d'amélioration logistique.

Ces trois derniers points permettront de renforcer en particulier leur motivation et leur engagement dans l'organisation. Ils se sentiront ainsi contribuer activement à la Bocalerie alors qu'ils se trouvent valorisés et leurs efforts reconnus. Cela renforcera le climat de sécurité psychologique.

Dernièrement, nous conseillons également de permettre aux employés d'apprendre. En encourageant l'équipe à partager leurs connaissances continuellement, cela mettra l'accent sur l'importance d'expérimenter et d'apprendre de ses échecs mais également de ses succès. Et exposant ses employés à un environnement favorable les logera dans un climat de sécurité propice à l'acquisition et au transfert de connaissances.

2. Conclusion

Ce mémoire avait pour objectif de répondre à la problématique consistant à déterminer comment mettre en œuvre l'amélioration continue dans un processus logistique tout en tenant compte du climat de sécurité psychologique de l'équipe.

Dans un premier temps, nous avons examiné les différentes approches qui y sont liées, telles que le management de la qualité, le Lean management et l'organisation apprenante, et défini les notions clés de la problématique. Par la suite, tout au long de notre projet au sein de la Bocalerie, nous avons recueilli les différentes améliorations, que ce soit en termes d'aménagement spatial, de besoins des travailleurs ou encore de processus, appliquées à l'aide d'une méthode incrémentale. Nous avons également interrogé les travailleurs sur leur sentiment de sécurité psychologique. Les résultats de ces recherches ont révélé que la plupart des travailleurs se sentaient relativement en sécurité sur le plan psychologique, mais qu'il subsistait des lacunes en ce qui concerne la sécurité

à challenger et la sécurité à contribuer. Globalement, la satisfaction des clients était positive, et les indicateurs clés de performance ont montré des améliorations significatives. La discussion des résultats a également mis en évidence des éléments importants tels que l'écoute active, l'utilisation du cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) pour l'amélioration continue, l'importance d'une approche participative, la communication, la mesure de performance et la nécessité de cadres intermédiaires.

En réponse à la problématique posée, nous avons souligné l'importance d'utiliser des outils adaptés pour mettre en place l'amélioration continue. Il est également crucial de mesurer la performance et d'inclure un cadre intermédiaire dans le système. De plus, il est essentiel d'instaurer un climat de confiance afin de renforcer la sécurité psychologique des employés, en encourageant la communication et en créant un environnement propice à l'apprentissage. Enfin, il est recommandé de favoriser la participation active des employés, conformément aux principes du management de la qualité, en leur accordant une certaine autonomie dans le processus d'amélioration continue.

Grâce à l'ensemble de ces réponses, nous espérons apporter un regard nouveau sur la place du climat de sécurité psychologique inscrit au sein d'un processus d'amélioration continue. Elles nous ont semblé les plus pertinentes et adéquates au contexte logistique qui fut le nôtre et nous les estimons à présent indissociables et complémentaires pour arriver à une bonne implémentation de l'amélioration continue dans un processus logistique qui prétend tenir compte du climat de sécurité psychologique des employés.

Dans la continuité de ce travail, il serait intéressant de venir analyser la Bocalerie quelques années plus tard afin d'observer si ce qui a été mis en place lors de notre présence durant le développement du projet, existe toujours. Si c'est le cas, il pourrait être très pertinent de récolter ce passif d'amélioration et d'aller plus en avant encore dans l'optimisation des processus et/ou du climat de sécurité psychologique¹⁸. Et si ce n'est pas le cas, il s'agirait de chercher à savoir pourquoi et d'essayer de pallier son manquement en poursuivant la démarche même entreprise au travers de ce mémoire projet. Ainsi, en imaginant une étude qui se poursuivrait sur une année supplémentaire,

¹⁸ A noter que dans nos résultats nous n'avions pas atteint totalement chacun des niveaux de T. Clark.

cela permettrait de comparer deux années de méthode appliquée et d'en faire ressortir les récurrences et divergences de résultats.

REFERENCES

- Argyris, C., & Schön, D. A. (2001). *Apprentissage organisationnel*. De Boeck Supérieur.
- Ballé, M., & Beauvallet, G. (2020). *Le management lean : Édition révisée*. Pearson.
- Baribeau, C. (2005). *L'instrumentation dans la collecte de données*.
- Beauvallet, G., & Houy, T. (2010). L'adoption des pratiques de gestion lean. *Revue française de gestion*, 197(7), 83-106. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-7-page-83.htm>
- Chardonnet, A., & Thibaudon, D. (2003). *Le guide du PDCA de Deming : Progrès continu et management*. Ed. d'Organisation.
- Clark, T. R. (2020). *The 4 Stages of Psychological Safety : Defining the Path to Inclusion and Innovation Ed. 1*. Berrett-Koehler Publishers.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization : Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations : A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12, 239-272.
- Eijel, C., & Arnaud, B. (2018). *Le guide de l'organisation apprenante : Plus de 100 outils et pratiques pour développer l'intelligence collective*. Editions Eyrolles.
- Gallo, A. (2023). What Is Psychological Safety ? *Harvard Business Review Digital Articles*, 1-8.
- Gardou, C. (2012). La société inclusive: de quoi parle-t-on?.
- Garvin, D., Edmondson, A., & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization ? *Harvard Business Review*, 86, 109-116, 134.
- Hohmann, C. (2012). *Lean management : Outils, méthodes, retours d'expériences, questions-réponses*. Eyrolles.
- Javel, G. (2017). *Logistique industrielle et organisation (5e éd.)*. Dunod.
- Kang, N., Zhao, C., Li, J., & Horst, J. A. (2016). A Hierarchical structure of key performance indicators for operation management and continuous improvement in production systems. *International Journal of Production Research*, 54(21), 6333-6350.
- Landry, S., & Gril, E. (2017). *L'amélioration continue pour construire l'organisation apprenante*.

Gestion, 42(4), 96-99.

- Lorino, P. (2014). *La fuite managériale devant la complexité : L'exemple historique du « lean management »*
- Morana, J., & Gonzalez-Feliu, J. (2010). *Les indicateurs de performance*.
- Nassouh, M. (2009). Management de la qualité et organisation apprenante : L'apport de Deming. *ESSACHESS - Journal for Communication Studies*, II(01), 11-23.
- Nonaka, I., Koenig, G., Takeuchi, H., & Ingham, M. (1997). *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante*. De Boeck.
- Potie, C. (2012). Le Lean manufacturing et le Lean management dans le Six Sigma. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 31(4), 7-18.
- Réglol, O., & Bélanger, P. R. (2003). *Le KAIZEN : Ses principes et ses conséquences pour les ouvriers et les syndicats. Volet 1 : Revue de la littérature*. Centre de recherche sur les innovations sociales.
- Senge, P. M. (2020). *La cinquième discipline : L'intelligence collective au service de la performance* (Nouv. éd. augm.). Eyrolles.
- Steils, N. (2020a). *Research Methods UNamur—PART 3 Qualitative Approach*.
- Steils, N. (2020b). *Research Methods UNamur—PART 4 Survey Methods*.
- Stimec, A. (2018). Is Lean management an organizational learning enabler : The impact of continuous improvement. *Revue de gestion des ressources humaines*, 108(2), 19-31.
- Tortorella, G., Marodin, G., Miorando, R., & Seidel, A. (2015). The impact of contextual variables on learning organization in firms that are implementing lean : A study in Southern Brazil. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 78.

ANNEXES

1. Annexe 1 : Guide d'entretien

Mise en contexte :

Bonjour, merci d'avoir accepté de participer à cette interview. Dans le cadre de mon mémoire, je dois réaliser une étude sur l'amélioration continue de la Bocalerie ainsi que le climat de sécurité psychologique des employés.

J'insiste sur le fait qu'il s'agit d'une discussion et non d'une évaluation, donc il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Je t'invite vraiment à dire tout ce que tu penses même si tu penses que cela pourrait être inutile.

Pour information, l'anonymat sera préservé dans le cadre de cette étude. Je dois enregistrer notre conversation pour pouvoir la retranscrire pour avoir une trace de notre interview. Ça te va ? Les données ne seront utilisées qu'à des fins académiques et universitaires. De plus, cette interview devrait durer environ 15 minutes. Avez-vous des questions avant de commencer ?

Pour commencer, peux-tu te présenter brièvement ?

Peux-tu décrire ton rôle et tes tâches au sein de la Bocalerie ?

Quels sont les aspects de ton travail que tu apprécies le plus et le moins ?

On a essayé de mettre en place un processus d'amélioration continue au sein de la Bocalerie. Pour te resituer *L'amélioration continue est une démarche de petits changements incrémentaux dans un processus productif, dans laquelle tous les membres d'une organisation cherchent de meilleures façons de faire les choses*

Que pensez-tu de l'amélioration continue mise en place dans la Bocalerie ?

Quels sont les conséquences positives ou négatives (freins) de cette amélioration continue ?

As-tu l'impression de percevoir-vous les aspects à améliorer ?

Penses-tu que tu participes activement à cette amélioration ? Si oui, comment ?

Pour ça, peux-tu me décrire une situation dans laquelle tu as remarqué un aspect à améliorer. (Qu'as-tu pensé, qu'as-tu fait, qu'as-tu dit et à qui ?)

Parle-tu également parfois de situations ou justement pour tout ça a vraiment roulé ou pas vraiment ?

Je vais rentrer plus dans l'aspect du bien-être au travail.

Comment te sens tu au sein de la Bocalerie ? *Parmi ces cartes, laquelle vous fait le plus pensé à la situation de la Bocalerie ? Pourquoi ?*

Level 1 : Te sens-tu faire partie entièrement de l'équipe ? Te sens tu intégré et accepté au sein de l'équipe ?

Level 2 : Te sens-tu libre d'apprendre en posant des questions, d'expérimenter et même de commettant des erreurs ?

- Est-il difficile de demander de l'aide aux autres membres de cette équipe ?
- Si tu commets une erreur au sein de l'équipe, t'est-elle souvent reprochée contre vous ?

Level 3 : as-tu l'impression de contribuer au fonctionnement de la Bocalerie de par vos compétences et vos capacités ?

En travaillant avec les membres de l'équipe, tes compétences et tes talents sont-ils valorisés et utilisés selon toi ?

Level 4 : Te sens tu libre de t'exprimer librement sans crainte de représailles, sanctions ou risque de te sentir ridicule ?

- T'es-tu senti écouté et respecté à la Bocalerie ? Sinon, que penses-tu qu'on puisse faire pour remédier à cette situation ?

Pense-tu qu'on peut faire des choses à améliorer dans la Bocalerie ?

Conclusion :

Encore merci pour votre participation.

2. Annexe 2 : Retranscription des entretiens semi-directifs

M : Margaux (intervieweur)

R : répondant

2.1. Retranscription répondant 1

M

Pour commencer, peux-tu te présenter brièvement ?

R

Ben donc Bodson Claudie, je travaille à la fabrique circuit court, j'ai travaillé à la Bocalerie dans plusieurs sous-divisions. J'ai 46 ans depuis dimanche.

M

Joyeux anniversaire.

R

Merci bien

M

Alors, peux-tu décrire ton rôle et tes tâches au sein de la Bocalerie, et uniquement de la Bocalerie.

R

Au sein de la Bocalerie, Ben suivant qui travaille à la Bocalerie le vendredi. Soit moi ou un collègue, moi, je trie au préalable tous les bacs pour que les commandes soient déjà prétriées pour les gens qui viennent le vendredi.

M

OK.

R

Et éventuellement ben je répare, je réétiquette des bocaux. Comment avec une machine que qu'ils ont achetée. Heu et alors ou éventuellement, s'il y a une commande qui doit partir à, admettons un client commande des bocaux le jeudi soir. Mais en attendant, comment ? En attendant le point de ralliement où je suis, commence ben je prépare vite la commande pour que le client, et sinon le vendredi, Ben je viens, j'essaie d'aiguiller les instituts avec qui on travaille plus avec naturellement le soutien des coordinateurs et ton soutien que tu nous as apporté qui était super. Et alors après ben moi souvent, je répare les stocks pour les commandes qui repartent et après passer peut-être un coup de balais ou des finitions quoi.

M

Alors euh, quels sont les aspects de ton travail que tu apprécies le plus et que tu apprécies le moins ?

R

Ben, je veux dire celui qui est toujours au-dessus de tout, c'est que comment j'ai le contact facile donc j'ai toujours une bonne entente et une bonne ambiance. Et alors, ben je ne sais pas si je peux, si ça rentre vraiment dedans, mais suivant avec mes ennuis, mes petits couacs de santé que j'ai eus, il y a certains trucs qui sont plus difficiles mais que je fais malgré tout, mais des fois je serre les dents, quoi, mais sinon

M

Physiquement tu veux dire ?

R

Oui sinon au point de vue les tâches à la Bocalerie, non, je ne vois pas de tâches plus de mauvaises que d'autres, on essaye de de faire, comment, pour ça tourne ?

M

Alors donc on a essayé de mettre en place un processus d'amélioration continue au sein de la Bocalerie. Donc juste pour te resituer l'amélioration continue, c'est une démarche de petits changements incrémentaux donc on a fait quasi toutes les semaines, dans un processus productif dans lequel tous les membres d'une organisation cherchent la meilleure façon de faire les choses. Alors je me demande, qu'est-ce que tu as pensé de l'amélioration continue mise en place à l'époque.

R

Du depuis, depuis le début par rapport à maintenant, je vais dire toutes les feuilles de changement ont pour au point de vue des rentrées pour trier les sortes de bocaux pour un peu comptabiliser, au mieux, aller, comme Mr. avait fait là sur la feuille de, comment, qu'on a fait les stocks. Allez, si y a une casquette entamée, ben, bocaux dans la caisse, bocaux ajoutés. Ben au moins on mélange pas ce qui est existant et on ne se mélange pas les pédales. Et alors, on a essayé dans le restant, Ben on a essayé de réorganiser au mieux les étagères. Ben comme ça, tu tu le sais comme tu étais encore là et je vais dire, on essaie de faire pour un mieux pour avoir toujours un espace suffisant pour travailler quoi.

M

Et pour toi, quelles ont été les conséquences positives ou négatives ? Donc les freins de cette amélioration, donc, à chaque fois qu'on a changé, on a amélioré le processus, est-ce qu'il y a eu pour toi des conséquences positives ou négatives, et/ou négatives ?

R

Négative non. Je vais dire, il a fallu aller comment, comme c'est plus des trucs méthodiques, Ben nous autres, on a été sur le fait accompli. On a fait pour goupiller du papier à la réalité et je vais dire, c'est pas plus mal ça, non. Au point de vue négatif, je ne vois. Rien, je ne vois rien.

M

Le fait de changer régulièrement la pratique, c'était pas difficile ?

R

Non, parce que, comment, avec les feuilles comme maintenant, comme les feuilles sont faites, Ben déjà t'as déjà beaucoup plus facile pour au point de vue triage

M

Ok. Super. As-tu eu l'impression de percevoir les aspects améliorés ? Ou pour toi c'était compliqué ?

R

Oui,

M.

Donc tu remarquais les aspects à améliorer

R

Oui.

M

Et peux-tu me décrire une situation dans laquelle tu as remarqué un aspect à améliorer et du coup m'expliquer un peu ce que t'as pensé, qu'est-ce que t'as fait ? A qui tu as été parlé ?

R

Donc tu veux dire de ce que je pensais qui était négatif et qui a été vers le positif. C'est ça que tu veux dire ?

M

Oui, il y a quelque chose tu t'es dit : « c'est vraiment quelque chose à améliorer ».

R

Ben au point de vue, je vais dire allez avant qu'on ne change toutes les feuilles déjà. Ben tu le sais. Je veux dire, des fois je patinais, je me mélange un peu les pinceaux, mais après, quand tout a été un petit peu amélioré, c'était déjà, c'était des petits, des, des idées qui faisaient pour avancer.

M

Mais toi t'as, enfin comment dire, t'as pensée à certaines choses et tu t'es senti libre de venir nous en parler, ou es- ce que t'y as juste pensé et tu n'en as pas parlé ?

R

Ben non parce que ça même donc que ce soit dans n'importe quelles subdivisions, je vais dire, j'essaie de dire, comme je pense, en espérant que ce soit pas une idée à la *** comme je dis, et je veux dire, si ça ne va pas avec ça autrement, bah ça mais j'aurais dit ce que comme je pensais mais et je dis il y a des, il y a des fois je vois, je dis y a certains trucs, je dis enfin peut être faire comme ça parce que sinon on va se rattraper quoi. Enfin, rattraper pendant le sens, problème, quoi ? Mais pour ne pas avoir d'un frein quoi.

M

OK. Et dans ces cas-là, t'allais nous trouver ? Que ce soit moi,...

R

Ou Mr. ou Mr. suivant lequel est libre, quoi.

M

OK super. Alors, est-ce que parfois tu parles également de situation où justement tu trouves que ça a vraiment bien collé avec les autres membres de ton, de l'équipe ou en général, ou est-ce que c'est quelque chose que t'en parle pas forcément et c'est pas quelque chose...

M.

Ben, je vais dire avec les membres de l'équipe, Ben, je vais dire si on communique tous ensemble, mais je vais dire peut-être plus certains avec d'autres. Mais sinon allez on, on essaye de toujours garder la bonne ambiance quand on est entre nous quoi.

M

OK. Alors je vais rentrer plus tôt dans l'aspect du bien-être au travail

R.

Ouai

M

Donc je me demandais comment tu te sentais au sein de la Bocalerie en général.

R

Bien parce que je vais dire allez comme je dis, j'avais, j'ai le contact facile avec les gens. Bah le fait de travailler avec les instituts comme on a je vais dire bah ça m'a, ça m'a montré encore une autre facette de comment, comment j'ai dire, d'un, du travail quoi, je veux dire, il faut aller, on pense toujours qu'aller, enfin, je veux dire ça fictivement, que les gens ils ont un handicap. Ils ne savent pas, mais c'est dire, c'est tout le contraire. Ils, c'est des gens qui je veux dire, des fois, ils te font un boulot que, je veux dire, t'es encore loin derrière.

M

Oui, ok. Alors je vais te donner des cartes et je me demandais si tu pouvais choisir une, deux, trois, comme tu le sens, images qui te fait le plus penser à la situation à la Bocalerie. Prends ton temps. Te regarde, tu... Tu peux m'expliquer un peu pourquoi ces cartes te font pensées à euuh...

R

[Image 1] : Mais ici, on voit, aller, comme un petit espace vert, donc qui est préservé dans sa bulle. Ben la Bocalerie, c'est un peu le même, on est dans notre petit, dans notre domaine, on essaie de le préserver et de faire que tout avance et que et que et que les gens soient contents.

[Image 2] : L'escalier, l'escalier. Ben c'est, je veux dire, on a démarré tout doucement et on et on grimpe étage par étage.

[Image 3] : Et alors, ici, la pile de livres, Ben je vais dire c'est comme l'escalier, ça a été tout un roman qui s'était écrit et les chapitres vont suivre.

M

Ok, super Merci.

R

De rien, je te rends tes dessins.

M

C'est gentil. Je vais du coup, te poser des questions un peu plus précises par rapport à tout ça. Du coup, je me demandais comment tu te sentais ? Enfin, est-ce que tu te sens faire partie entièrement de l'équipe, est-ce que tu te sens intégré et acceptée au sein de l'équipe ?

R

Oui

M

Est-ce que tu ...

R

Je je quand j'ai quelque chose à dire, Ben je le. Mais toujours en restant correct. Et si ça ne plaît pas, Ben j'essaie de savoir pourquoi le fait de... Non, Oui

M

Est-ce que parfois tu trouves que l'équipe mets de côté certaines personnes. Parce que il y a...

R

Non parce qu'on essaie toujours de comment de de faire, Je vais dire, qu'on soit tous, tous ensemble dans la bulle, je vais dire, mais il y en a certains, ben, enfin, y en a un surtout, il essaie toujours de donner ses idées et c'est pas méchamment mais mais on fait quand même pour euuh, toujours en restant bons termes avec lui.

M

OK. Te sens tu libre d'apprendre en posant des questions, d'expérimenter des choses à la Bocalerie ou même de commettre des erreurs ? Est-ce pour toi c'est pas un souci ?

R

Continuer à apprendre ou... ?

M

Te sentir libre d'apprendre mais en posant des questions

R

Ouai

M

Ou en expérimentant,

R

Ouai

M

Ou même en commettant des erreurs pour toi c'est ... ?

R

Oui, c'est parce que [bafouillage] j'ai déjà eu quelques fois, aller, avec toi et que j'ai redemandé des explications que j'étais parti sur, dans le mauvais sens et que tu m'as ré-aiguillé et ou que ça soit n'importe euh... Mr. ou, ou Mr. quoi.

M

Ok ça va. Est-ce que tu trouves que du coup, si tu commets une erreur au sein de l'équipe, est-ce que tu trouves laquelle elle te reproche ? ou régulièrement où ?

R

Ben euh non pas dans le sens, c'est moi plutôt qui ai toujours l'impression, si je fais une erreur, je vais dire, l'erreur, elle reste humaine, c'est celui qui ne fait rien, qui n'en fait pas. Alors j'ai toujours l'impression d'être comme un manche. Je vais dire, ça y est, je vais encore foutre tout, je vais foutre le brun mais non bah après ça, [sifflement]. Ça passe quoi ?

M

Mais t'as pas ? Est-ce que, enfin, est-ce que t'as l'impression que venant des autres c'est quelque chose qui qui t'a reproché ou ou est-ce que tu trouves qu'il y a de la, de la bienveillance comme ça, autour des erreurs commises ?

R

C'est, c'est pas méchamment qu'on me dit si j'ai fait une erreur. C'est un, c'est pour dire « Et, oh » attention si ça repart de le mauvais sens, et ben ça va être plus dur à avancer.

M

OK ça va. Est-ce que tu trouves que c'est difficile parfois de demander de l'aide aux autres membres ou même aller, enfin, au groupe de coordinateurs ?

R

Oui, il y a des fois enfin pas à la Bocalerie, mais oui y a des fois oui.

M

C'est compliqué ?

R

Ben au début, j'hésitais, j'essayais de faire malgré tout, malgré mes petits couacs. Mais maintenant je dis quand quand ça ne va pas, ben, je dis, voilà.

M

OK, est-ce que pour toi il y a quelque chose qui pourrait être mis en place pour justement que t'aies pas ce ressenti de devoir, enfin, d'avoir un ressenti de demander quelque chose de, de, de d'être pas bien, de te mettre un peu la pression et d'hésiter de...

R

Been, comment je vais dire, allez il y a des fois, on me lance des des petits pics mais comment, quand je fais du nettoyage ben Hors Bocalerie j'ai pas mes lunettes, on dit ' Ca va aller, tu vas voir tout ? » Alors je je, alors je réponds une fois, 2 fois, ça passe hein. Et après j'ai dit si ça ne va pas, il y a une salopette là, on peut, libre qui veut, je le prends pas mal comme j'ai, j'ai dit l'autre fois à je ne sais, myope comme une taupe, mais la taupe, elle, elle ne restera pas en plan, hein !

M

OK Alors, as-tu l'impression de contribuer au fonctionnement de la Bocalerie de par tes compétences et tes capacités. Est-ce que, par exemple, tu trouves que tes compétences et tes talents, enfin, tes capacités sont valorisées et sont justement utilisés à bon escient. Donc est-ce que pour toi on te ... ?

R

Oui, parce que comment on m'a, on m'a comment. J'ai été un peu toutes les étapes. Donc je n'ai pas, je suis pas resté centré juste à un, au triage, Mais c'est tout quoi. Mais sinon, principalement qu'à aller, quand j'y suis, ben c'est triage et, et réparer les commandes quoi.

M

Ok

R

Il n'y a qu'une chose que je sais pour revenir sur ta question aussi que je laisse faire, c'est quand il faut filmer une palette parce que ça la, la seule fois que j'en ai filmé une avec le coordinateur, ben, la palette elle est « pack » [geste imitation explosion]

M

Ok ça va. Et du coup tu te sens écouté par, enfin, t'as l'impression qu'on t'écoute dans le sens où tu n'as pas envie de faire un truc, s'il y a quelque chose où tu ne te sens pas à l'aise ?

R

Ouais, parce que ici, aller, un exemple, je vais dire, euh comment, je, enfin, je, tu vas, tu vas bien retranscrire ce que tu veux. J'ai eu un, avec mon AVC, ben j'ai ma jambe du côté j'ai eu l'AVC commence un petit peu à repartir en couac mais alors descendre un escalier sans rampe, je le descends plus. Ici, pour le moment, je vais à l'étage et je fais le tour du bâtiment, je ne redescends pas.

M

Ok

R

Parce que j'ai ma jambe, j'ai l'impression qu'elle

M

Oui, quelle ...

R

J'ai peur, alors ben ici, je viens de refaire déjà encore une une piqûre pour essayer de calmer le bazar. Ça se calme maintenant on va, on verra bien.

M

OK ... Et tu trouves qu'ils sont à l'écoute ?

R

Oui, oui, Mr. a, Mr. a pris les renseignements pour placer une, une rampe d'escalier.

M

Ok super, c'est chouette.

R

Ça ben c'était soit ça, ou alors ça fait une grosse tâche en toute l'escalier. [Humour] Si jamais je tombe.

M

Ouais surtout que t'as pas de cheveux pour te protéger. [Humour]

Alors, te sentir libre de t'exprimer librement sans crainte de représailles, de sanctions ou même de te sentir ridicule.

R

Oui,

M

Oui ? Ça, il n'y a pas de souci de ... ?

R

Oui, parce que ici, maintenant, je vais dire euh... Hier, j'ai, j'ai eu, j'ai eu un petit froid avec un, avec hors équipe, mais j'ai dit ce que j'avais à dire et j'ai dit ça. Que ça plaise ou pas, c'est comme ça.

M

Okay, ça va. Et alors, penses-tu que on peut faire des choses, à comment dire, des choses à améliorer à la Bocalerie, est-ce qu'il y a des choses pour toi ou tu te dis « Ah mais on pourrait améliorer ça » soit dans l'équipe, soit à la Bocalerie même ? Là aujourd'hui, tu te dis, par exemple,...

R

Ben, il y a des, ici, allez, il y a déjà beaucoup de choses ont déjà été beaucoup améliorées. Maintenant, moi je suis resté de déjà depuis longtemps depuis, je n'ai plus, je suis plus allé à la Bocalerie parce que avec mes. Heures à récupérer, donc, je vais dire allez, c'est en avançant. Le jeudi soir, ben je vois un petit peu. Aller, ici j'y suis retourné il y a 15 jours, ben j'étais avec Mr. Ben, comment, il y a beaucoup de choses qui étaient changées quand je suis arrivé, mais maintenant tout, tout change, je veux dire le monde, il change tous les jours, donc c'est la surprise en arrivant quoi.

M

OK mais pour toi, il n'y pas des choses que tu te dis « Ah ça, moi, j'aimerais que ça change. Ça, j'en ai que ça change dans l'équipe, dans l'écoute, par rapport à aussi ton bien-être de toi dans l'équipe ou alors euuh ... ? Bah, la Bocalerie après si t'y es moins c'est peut-être moins après un, enfin, t'es moins concerné, mais plus par rapport alors à l'équipe.

R

Non, je ne vois pas plus que ça.

M

Ok, ça va. Super et ben merci pour ta participation.

R

Merci, content de t'avoir revu, hein.

2.2. Retranscription répondant 2

M

Donc pour commencer peux-tu te présenter brièvement (nom, prénom, âge, ...) ?

R

Bah Mr., 26 ans, ouvrier à la fabrique circuit court.

M

OK, peux-tu décrire ton rôle et tes tâches au sein de la Bocalerie ?

R

Au sein de Bocalerie donc le tri des bocaux à la réception camion.

M

Donc ce que toi tu fais principalement, pas les tâches de...

R

Ouais mais maintenant c'est c'est ce que je fais.

M

OK, ok super.

R

Ouais ouais donc le tri et nettoyage des bocaux et ensuite euh je range les bocaux dans les, dans le stock euh...

M

Pour les commandes ?

R

Pour les commandes, ouais.

M

OK. Alors, quels sont les aspects de ton travail que tu apprécies le plus et que tu apprécies le moins ?

R

Ben justement, le positif, c'est que, c'est assez varié comme boulot. Il y a, comme il y a plusieurs tâches à faire, ben c'est pas répétitif donc euh. On ne sait pas se lasser quoi donc ça c'est positif pour moi. Et négatif, euh je ne vois pas vraiment de points négatifs, j'aime bien ce que je fais donc euh... Point de vue négatif non j'ai rien d'autre.

M

OK, donc on a essayé de mettre en place un processus d'amélioration continue au sein de la Bocalerie. Et juste pour te resituer l'amélioration continue, c'est une démarche de petits changements incrémentaux dans un processus de production dans lequel tous les membres d'une organisation cherchent de meilleures

façons de faire les choses ? Et donc je me demandais ce que tu pensais de l'amélioration continue qui a été mis en place ici à Bocalerie ? Donc ce qu'on a mis en place, les changements qu'on a faits régulièrement ?

R

Ouais. Et ben, ben justement, ça a apporté vraiment un plus, euh. Ce qui, ça, ça permet de ne plus faire des tâches entre guillemets inutiles. Euh, avant ben on faisait quelque chose avant le tri par exemple, qu'on ne fait plus maintenant. Et alors, ben avant de ranger les bocaux, comment, dans le stock, ben ce qu'on avait fait justement avec, avec les feuilles. Là comme ça on avait changé ça, ça c'est bien aussi. Et ce qui permet aussi de ranger plus facilement dans le stock et de, de plus, s'embrouiller dans les comptes. Quoi donc ça c'est bien aussi.

M

Ok. Et don euh, ça c'est une conséquence positive, t'as des conséquences négatives aussi que t'as remarqué ? Par rapport à tout ça ?

R

Non, tout ce qu'on non, tout ce qu'on a mis en place, ça a amélioré, donc, non.

M

Ok. Ça va, as-tu l'impression de percevoir les aspects à améliorer à la Bocalerie ou pas plus que ça ?

R

Encore d'autres maintenant, à améliorer ?

M

Non, non, en général ce que, quand toi tu travaillais dans la Bocalerie, tu te disais, est-ce que tu percevais les choses à améliorer, ou alors pour toi tout allait bien, c'est juste quand nous on disait

R

Ouais bah Ouais Ouais. Ouais, je les percevais et justement ça se goupillait bien avec ce que tu proposais. Donc ouais.

M

OK super. Donc c'est un peu redondant, mais penses-tu participer activement donc à cette amélioration et donc pour ça, enfin je te propose de me décrire une situation dans laquelle toi t'as remarqué quelque chose à améliorer et donc me dire qu'est-ce que t'as pensé, qu'est-ce que t'as fait, et qu'est-ce que t'as dit et à qui ou à ce que en fait t'as rien dit, enfin tu vois ?

[Interruption]

R

Ben donc justement avec juste avant le rangement des bocaux dans le stock, ça, ça m'a, parce que c'est beaucoup là où le enfin le poste où je suis et Ben le fait qu'on ait changé la feuille en question pour compter et cetera. Je trouvais qu'avant c'était, c'était pas très, très clair pour les comptes. Et je t'en ai parlé à ce moment-là et euh et après on a trouvé une solution. Et justement, maintenant les, le fait d'avoir changé, ça c'est beaucoup plus facile pour compter et c'est beaucoup plus facile pour ne pas se s'embrouiller dans le dans les différents bocaux, la feuille beaucoup plus claire et ça va beaucoup plus vite. Quoi donc à ce niveau-là c'est bien.

M

OK super. Et ça n'a pas trop impacté le fait que, comment, dans ton vécu de, tu vois que, qui est trop de changement, que ça ait perturbé l'organisation de Bocalerie ?

R

Non, non, justement parce que c'est des, des changements qui ont été bénéfiques. Donc justement, c'est mieux qu'avant, donc en aucun cas ça, ça m'a perturbé quoi.

M

OK super. Euh et donc enfin contrario, est-ce que parfois en fait tu parles avec bah les coordinateurs ou avec les autres membres de l'équipe de situation où tu t'es dit à tout ça roule vraiment et ça marche. Ou en général, tu ne parles pas forcément de la Bocalerie ?

R

Bah, non non, j'ai bah justement avec Mr. qui y travaille aussi, j'ai justement je lui en avais justement parlé de, de notre discussion aux diverses, aux divers postes pour améliorer et il était d'accord aussi à ce niveau-là donc non quand qu'on met quelque chose en place j'en parle et, et ils sont aussi d'accord donc c'est bien.

M

Super ça va. Ici je vais, du coup, plutôt rentrer dans l'aspect du bien-être au travail et donc je me demandais comment tu te sentais au sein de la Bocalerie, et si tu veux pour ça, te donne un petit de cartes. Tu peux regarder et me dire parmi ces cartes-là laquelle te fait le plus penser en fait à la situation de bah de la Bocalerie.

R

De comment je me sens à la Bocalerie avec, avec une des cartes.

M

Oui, quelle carte représente le mieux la situation de la Bocalerie ? Après m'expliquer toi, comment tu te sens au sein de la Bocalerie ?

R

Pas évident...

M

Tu peux en choisir plusieurs s'il y a de cartes qui tu te dise « Ah oui ça, parce que moi mon, enfin selon toi ton vécu, ça a représenté cette situation là... » ou tu vois.

R

Ouais je crois que j'en ai une qui va bien montrer... Ouais, c'est plus ou moins la même. Ouai j'ai ces 2 ici. Les 2 là me parle. ho non pas ça.... Ces 2 là.

M

OK super pourquoi ?

R

[Image 1] : Ben justement ici. On va justement sur les 2 cartes à 2 escaliers et c'est justement le, le fait que la Bocalerie, Ben quand je suis arrivé, ça faisait pas longtemps que c'était en route, donc on est parti en bas de l'escalier. Et on a développé ça tout doucement, donc d'où la vitesse de l'escargot, tu vois ? Et voilà donc le temps qu'il arrive en haut de l'escalier. Ben, c'est le temps que ça prend pour mettre en place, mais je veux dire tout doucement, mais ça, ça, ça se met en place comme il faut et. Donc voilà.

[Image 2] : Bah de l'autre côté aussi bah c'est plus pour l'escalier que, que pour le personnage, mais je veux dire le fait de monter en améliorant les choses et une fois qu'on arrive au-dessus bah ça sera bien donc voilà.

M

Et donc toi par rapport à ton ressenti au sein de l'avocat ? Comment tu te sens ?

R

Ben je m'y sens bien parce que. Quand on propose et quand je propose et quand on propose des choses, c'est écouté et tout est mis en place pour que justement, on sente le mieux possible. Et voilà quoi.

M

Ok super.

R

Donc je m'y sens bien, en général, ça, ça me, je m'y sens bien et avec les, avec les instituts de personnes handicapées qui viennent avec nous, bah c'est aussi positif quoi. Je veux dire donc euh donc voilà.

M

Ok super. Du coup, bah. Ici, c'est plus des questions un peu plus ciblées sur le bien-être vraiment au travail. Donc te sens-tu faire partie entièrement de l'équipe, te sens-tu intégré, accepté au sein de l'équipe, et est-ce que tu sens parfois qui est, enfin, que l'équipe fait des différences, enfin regarde un peu aux gens et rejettent parfois, certaines personnes ou pas du tout ?

R

Personnellement, on me sentir intégré, oui. Ça oui. Franchement, quand je suis arrivé, j'ai pas été mis dans l'écart. On m'a tout de suite appris les choses comme je devais les apprendre et donc ça a été. Et je, j'ai pas l'impression non que que X ou Y soit mis de côté ou donc non, je pense pas enfin, de mon point de vue, non maintenant.

M

Ok. Ça va. Te sens-tu libre donc d'apprendre en posant des questions ou libre d'expérimenter au sein de la Bocalerie des choses ou même de commettre en fait des erreurs. Est-ce que tu te sens libre dans toutes, dans toutes ces choses-là ?

R

Ouais, parce que allez, je veux dire, ça m'a arrivé de, de me tromper au début, de mettre un mauvais bocal dans un mauvais bac, avec d'autres bocaux. Voilà, maintenant, c'est des choses que je fais plus forcément, mais je, c'est pas pour ça que comment engueuler, qu'on m'a... donc voilà.

M

OK donc si tu es comme une erreur au sein de l'équipe, elle n'était pas forcément reproché selon toi ?

R

Non, on me, on me le dit, mais c'est pas, c'est plus de la, allez, c'est plus positif. C'est pour avancer et c'est, c'est pas négatif quoi donc.

M

Ça va. Euh, tu trouves qu'il est difficile de demander de l'aide aux autres membres de l'équipe ou même à aux coordinateurs ?

R

Ouais, ça vrai parfois ouais.

M

Oui ? c'est difficile et pourquoi ?

R

Ouais et on... Personnellement, je vois la différence depuis que que t'es parti ? Euh. Parce que ben quand t'étais là, ben t'étais plus centré sur la Bocalerie et donc ben tu savais, tu savais nous donner un coup de main quand il fallait ou alors tu savais répondre à une question quand j'en avais une. Maintenant c'est pas toujours le, le cas quoi donc. Bah maintenant bah forcément avec plus d'expérience aussi donc j'ai moins de questions et je sais me débrouiller.

M

Ok.

R

Mais si j'avais été dans la situation, [bafouillage] quand tu étais là, à l'heure actuelle, Euh, comment ? Comment je vais dire ? Quand, au début, si, t'étais là quand j'avais des questions, si maintenant j'avais j'étais cette personne-là, maintenant j'aurais, j'aurais eu plus difficile de d'évoluer quoi donc voilà bah parce que forcément ils ont pas toujours le temps non plus de venir ou ils ne prennent pas peut-être le temps de venir non plus, donc voilà mais ouais, c'est ce que je ressens.

M

Ok ça va. Euh donc une autre question c'est, as-tu l'impression de contribuer au fonctionnement de la Bocalerie de par tes compétences et par tes capacités ? Donc est-ce que tes, en d'autres mots, tes compétences et tes talents sont-ils valorisés et utilisés selon toi ? Est-ce qu'on trouve que tu as certains talents et on vient les chercher ou est- ce que c'est pas vraiment vraiment le cas ?

R

Ouais, je sais pas. Comment ? C'est plutôt par rapport à l'abattoir que.. Bah, c'est parce que moi, je pense à Rafik. Qui est donc en train de serrer à fond les trucs que par exemple, on va plutôt le mettre dans quelque chose qui demande plus de euh... Enfin je sais pas si tu comprends ce que je veux dire ?

R

De bah disons que Ouais, je comprends ce que tu veux dire. Bah comme tu parles de de Rafik. ben c'est quelqu'un je vois pas forcément dans, dans la Bocalerie quoi c'est vraiment le gars roufrouf voilà. Alors

donc voilà, moi je suis quelqu'un de plus posé, je m'adapte aux situations et que je sois à l'abattoir ou que je sois dans les bocaleries. Pour moi c'est pareil. quoi donc euh

M

Ok ça.

R

Donc voilà, non c'est bien.

M

Et alors ? Pour terminer, te sens-tu libre de t'exprimer librement sans crainte de représailles, sanctions, ou risques de te sentir ridicule ?

R

Ouais, parce que moi, partout où j'ai été, toujours dit ce que je pensais.

M

OK et ça a toujours été accepté ?

R

Oui, maintenant voilà, je, faut y mettre les formes aussi forcément, mais non, quand j'ai quelque chose à dire, je le dis et euh. Malheureusement, des fois ça, si ça change pas. Je ne veux pas me m'obstiner et à un moment donné, ben faut peut-être aller voir ailleurs. Mais pour l'instant, pour l'instant c'est bien.

M

Donc tu te sens libres, OK, tu te sens écouter, respecter ?

R

Ouais, quand j'ai quelque chose à dire, je le dis et c'est pour l'instant écouter et...

M

Est-ce que tu penses qu'on peut faire quelque chose pour encore plus euh. Après ici toi, tu te sens vraiment écouté, mais si ce n'était pas forcément le cas. Est-ce qu'il y aurait des choses, est-ce que y aurait des choses pour toi à la Bocalerie qu'il faudrait que ça change un peu pour justement améliorer ton bien-être à la Bocalerie

R

Ouais, parce que des fois ben rien qu'avec l'éducateur et les personnes handicapés c'est, c'est, c'est pas toujours facile à gérer. Ben forcément par leur, par leur handicap, c'est des personnes qui sont souvent, comment, je trouve pas le mot, imprévisible, tu vois ?

M

Ouai

R

Donc tu sais pas toujours comment il réagit ou pas ou quoi je veux dire, et donc c'est pas toujours facile et je pense que être à 2 ouvriers ça pourrait soulager quoi. Parce que quand t'es dans dans le à la fin de la chaîne, hein, quand tu remets tes bocaleries dans, dans le stock, t'es pas toujours attentif à ceux qui trient

parce que l'éducatrice est souvent avec au triage et donc du coup, bah ceux qui sont aux évier pour nettoyer les étiquettes et tout ça, t'es pas toujours attentif quoi, je veux dire, et donc et aussi pour le lave-vaisselle.

M

Ok.

Ben quand t'en as un qui a un peu la tête en l'air. Ben tu perds tout de suite quelques minutes avant qu'il range le lave-vaisselle. Et ce qui permettrait justement qu'il y en ait un, il y a 2 semaines d'ici, on l'a fait avec Mr. à 2. Ben c'était tout de suite, mieux que quand on est tout seul quoi.

M

Ok. Super Ben Merci beaucoup pour ta participation.

R

Avec plaisir.

2.3. Retranscription répondant 3

M

Alors peux-tu te présenter brièvement pour commencer.

R

Ouais donc moi je suis Mr., éducateur à l'accueil mosan. Et ça fait 10 ans que que je suis, je suis éducateur là. Et voilà, ça fait depuis que la Bocalerie est ouverte. Je sais plus combien, un an. On vient avec, euh, avec les résidents 5-6 donc, donc voilà.

M

Ok, est-ce que tu peux décrire ton rôle et les tâches, tes tâches au sein de la Bocalerie plus précisément ?

R

Ouais donc ben mon gros ici normalement voilà c'est aider à l'organisation, dans le sens où ben il faut être là et dispatcher le travail, ne pas faire à leur place et essayer de, ouais, d'être enfin comme on appelle ça, être coordinateur et être gérant, essayer d'aller voir un peu à tous les postes et gérer un peu tout. C'est vrai que au début, c'était un peu, c'était un peu galère parce que on était pas bien rodé, mais maintenant, je trouve, on trouve notre euh..

M

Organisation ?

R

Ouai notre organisation. Et ça va, ça va de mieux en mieux.

M

Ok super. Quels sont les aspects de ton travail que tu as le plus apprécié et le moins apprécié ici à la Bocalerie ?

R

Le moins apprécié ? Ouais forcément, c'est, c'est les bocaliers qui sont étiquetés, parce qu'on te vend le projet en disant il va avoir, il va y avoir temps en temps une étiquette et au final il y a plus d'étiquettes que, à faire tremper que que et donc ouais, c'est vrai que devoir accumuler autant de, de étiquettes, euh à effacer, je dis, c'est c'est compliqué parce qu'à un moment donné, ben voilà. Ils, ceux qui sont outrés, qui ne savent pas faire l'étiquette, ben voilà, ils doivent forcément attendre. Donc ça c'est un peu un peu moins gay. Et puis ouais, les étiquettes prennent, ils ont les mains, là on a commencé avec un puis on s'est rendu compte que que maintenant il faut mettre trois personnes quasi aux étiquettes. Donc si on veut suivre donc là je dois prendre plus de personnes aussi et voilà ça c'est un peu la chose qui est un peu négative. Mais autrement, au niveau positif, ben c'est, ouais, c'est un boulot pour eux qui est rémunéré, donc c'est très très rare, même si c'est voilà, c'est pas grand chose, c'est 5€ par, par après-midi mais voilà, eux, ils sont, ça leur permet de faire ben des sorties, plus d'activités. Donc voilà, c'est de l'argent pour eux qui, qui est utile donc. Donc, voilà ça c'est rare dans, dans le domaine, c'est tout souvent du bénévolat où il y a un rien là, ici, on peut leur dire voilà, voilà et ils sont, ils sont motivés et euh. Et c'est voilà, ici, j'en ai testé quelques-uns à la, à la légumerie et ils veulent tous. « Ouais je veux aller à la Bocalerie », donc c'est quand même qu'ils aiment bien et c'est vrai que c'est un aspect. Ils ont pris, ils ont pris gout donc, c'est chouette.

M

Donc on a essayé de mettre en place un processus d'amélioration continue au sein de la Bocalerie. Juste pour te resituer l'amélioration continue : c'est une démarche de petits changements incrémentaux dans un processus productif dans lequel tous les membres d'une organisation cherchent la meilleure façon de faire les choses. Et donc je me demandais ce que tu pensais de l'amélioration continue mise en place ici à la Bocalerie.

R

Ah oui, c'est sûr, une fois que tu es là. On sentait la différence parce que voilà, à un moment donné, on était en, on faisait tout le temps la même chose. On voit qu'il y a des trucs qui ne fonctionnaient pas, mais on continuait quand même à avec les, avec les mêmes choses qui ne fonctionnaient pas. C'est vrai que t'es revenue dans, dans le circuit et t'as mis plusieurs choses en place. Et on a modifié toute l'organisation qui est beaucoup mieux maintenant. Oui, c'est sûr que il faut, ouais, il faut, faut continuer, euh, à améliorer les choses des fois qu'ils vont pas, ben il faut le dire.

M

Et pour toi, il y a eu des aspects négatifs ou positifs de de ces petits changements qu'on a faits régulièrement ?

R

Ouais, négatif, non. Je n'en ai pas vu. Enfin, ouais, si on doit parler du, du, comment, du euh, du machin de séchage là

M

Oui, du tunnel.

R

Du tunnel. Ouais c'est vrai que c'est un aspect ben, il sert pas à grand-chose parce qu'il est pas assez puissant et ça fait, ça ennuie plus parce que à chaque fois il faut aller vérifier s'il n'est pas bloqué. Donc souvent ici quand on a, quand c'est régulier, ben à un moment donné ça, c'est même plus, comment, le lave-vaisselle qu'on attend de retourner 2 minutes c'est carrément le, le séchage donc à un moment donné, ben oui, pour moi c'est une perte de temps en plus.

M

Ok.

R

Mais voilà, ou sinon au niveau de ce que tu as mis en place, il y avait pas de enfin, tout était, tout était positif.

M

OK. Le fait, le fait de changer régulièrement, ça ne perturbait pas un peu les, les résidents. Dans les changements, enfin, dans l'organisation, ça ne les perturbait pas en général ?

R

Non, non, ça va, si vous le, qu'on leur dit, voilà, c'est comme ça et voyons ça à ce niveau-là.

M

Ok, est-ce que tu as eu l'impression de ... de percevoir vraiment les choses à améliorer où ? Enfin, ce que pour toi, tu voyais, tu t'en discutais directement ou ou pas ?

R

Euh, il faut une solution aussi. Après ouais j'en ai discuté, ouais qu'on qu'on a eu la réunion. C'est vrai que sur le moment même voilà, on travaille aussi en collaboration avec ceux de ceux de la Bastide. Et voilà, sans les voir, c'est compliqué donc ce que eux ils sont avant en nous, donc ils sont censés aller préparer notre, notre boulot. Ils avaient des fonctionnements différents ici. La semaine dernière, on a, on a fait toute la journée, voilà ici, je sais très bien que voilà, j'ai fait tremper tous les pot comme ça ils arrivaient ben et tout était déjà trempé. C'est, c'est quand même plus facile, donc voilà, c'est toutes des remarques, ouais à faire. Ouais. Quand on se voit aux réunions mais bon quand y a un truc d'urgent. Moi, j'essaie de, j'essaie de le dire.

M

Ok donc tu penses participer activement à l'amélioration en général ?

R

Ouai

M

OK. Est-ce que tu peux me décrire une situation ? Tu viens un peu le faire. Mais où, dans laquelle tu as remarqué un aspect à améliorer, donc, qu'est-ce que t'as pensé, à qui t'as été parlé, est-ce que, comment ça a été reçu ? Comment, si ça a été modifié, Enfin, comme tu le souhaitais ou pas, ou comment, comment ça s'est passé ?

R

Ouais bah par rapport aux étiquettes hein, je repensais par rapport aux étiquettes. Ben Ouais clairement. Vous voyez des étiquettes qui ne partaient pas du tout à un moment donné, même si on les laissait tremper 5h, y a rien qui changeait et même si on grattait y a rien qui partait, donc oui c'est sûr que j'ai été voir Mr. que en lui disant, « Si tu veux encore que les gars soient motivées, il va falloir changer » enfin et lui contacter les, les fournisseurs, je ne sais pas, pour essayer de changer de colle. Et et voilà.

M

Okay

R

Donc voilà. Mais ça, ça s'améliore parce que voilà, ils ils devaient apparemment effacer leur code, enfin ils avaient le stock de colle ils devaient absolument utiliser avant ouais de de changer, voilà.

M

Utiliser avant de changer

R

Je pense que elle partent plus facilement euh, qu'est-ce que je peux encore dire.

M

Mais sinon, c'est bien. Du coup, t'as été trouvé, t'as été trouvé Mr. et ici pour l'instant tu vois que certaines étiquettes changent.

R

ouais

M

OK cava

R

c'est un peu moins galère, je trouve. Parce que ce ici, il est, il est 3h. Et ils ont déjà fini. Enfin, on a déjà fini de et y a plus grand chose en étiquette donc avant on avait des dizaines de bacs qui traînaient. C'est ouf. Et ouais, quand t'arrives et ouais t'as une vingtaine de bacs, à faire avec.

M

Ok.

R

C'est vrai que c'est pas encourageant mais maintenant voilà j'ai essayé aussi de faire un peu tout et pas que de l'étiquette.

M

Oké euh, est-ce que euh bah ah mais non, maintenant tu vas me dire t'es pas en contact avec des personnes. Mais est-ce que parfois tu parles des situations où ça a vraiment bien roulé ou, ou, ou pas vraiment à ce que t'en discute en général avec les, les résidents, ou... ?

R

Non, une fois qu'on est rentré, on parle plus de, pas forcément, on parle plus.

M

Oké. Est-ce qu'eux viennent parfois te dire ça ? Ça ne va pas, ça ne me plaît pas à la Bocalerie. Est-ce que tu as des retours de leur part ?

R

Euh non

M

Ils ne sont pas plus... ? Ils font un peu, en fait, ce que tu leurs dis ?

R

Ouais mais si ça ne va pas, ils vont me le dire Hein

M

Ok.

R

Axel qui est à la légumerie pour le moment. Voilà, ici, on va faire un peu l'évaluation, mais elle va peut-être me dire : « Je vais pas faire ça » Donc ouais, on essaye de prendre en compte leurs remarques. Puis, ils aiment bien. Sinon je pense qu'ils viendraient pas, je vais pas courir après une fois qu'on démarre, voilà

on je dois pas courir après, maintenant c'est sûr que des trucs, d'être à l'heure, c'est parfois compliquée parce que ce soit 8h30 ou 13h, c'est impossible.

M

Oui

R

On a le repas à faire et souvent la vaisselle à faire. Donc c'est jusqu'à 13h, donc souvent on démarre à 13h

M

OK

R

Et aussi pour les retours. Ouais, c'est vrai, il y en a qui partent en famille qui doivent prendre le train à une telle heure donc il faut se grouiller. Mais voilà, on essaye de finir dans les temps.

M

Ok. Je vais plus rentrer du coup, dans l'aspect bien-être au travail, euh donc ici enfin je te parle à toi, mais c'est aussi par rapport à, à tous, à tous tes résidents, comment vous vous sentez à la... à la Bocalerie ? Et pour ça, je te propose, j'ai des cartes du Dixit, je ne sais pas si tu connais Dixit.

R

Ouai

M

Et tu peux choisir une carte qui te représente le plus le, le contexte de la Bocalerie enfin le comment...

R

Le bien-être ?

M

Oui, c'est ça, la situation à la Bocalerie pour toi, qu'est-ce que c'est et comment tu te sens dans, dans cette situation, dans cet environnement et pourquoi, euh, pourquoi ?

R

[Image 1] : Je prendrai celle-là donc c'est, je dois la écrire, donc c'est un personnage qui montre les, les escaliers.

M

Ok.

R

Voilà, on voit aussi ici que les, le début de l'escalier, ben je sais pas s'il a démarré là, mais voilà, on savait qu'au début, au niveau du bien-être, ben voilà, on a commencé. Ouais, tout était beau, tout était rose. Puis, euh pour ma part, c'était compliqué, pas que je voulais plus venir hein. Mais c'était, c'était compliqué parce que je devais courir à gauche, à droite et je devais gérer 8000 trucs parce que eux ne savent pas encore exactement ce qu'il fallait faire. Vous savez qu'au début. Je rentrais, j'étais, j'étais claqué.

M

OK

R

Et ouais parce que il y a des trucs qui ne fonctionnaient pas. Et tu devais ouais, tu devais être à gauche, tu devais à droite, puis ils faisaient des erreurs, puis il fallait pas, enfin, fallait pas faire d'erreur. Moi, j'essaie que tout soit droit puis compter. A un moment donné, ils apportaient des trucs, on ne savait plus ce qu'il fallait compter enfin, à un moment donné, c'est pas être là, là et là en même temps, c'est très très compliqué à ce niveau-là et donc c'est pour ça que je vois que cet escalier qui est un peu cabossé. Et puis ici, ben on va dire que c'est moi, l'escalier qui commence, voilà, on est, on est bien parti sur sur la bonne route où l'escalier est, est de plus en plus droit, donc on arrive, on arrive à ce qu'on va arriver à quelque chose de, de serein ici. Voilà, je m'y plais bien bien. Voilà, maintenant, les gars sont rodés aussi, ils savent qu'ils doivent faire.

M

Oui

R

Je dois plus vraiment dire. Il y a les choses, donc c'est vrai qu'à ce niveau-là, c'est mieux. Il y a eu un mieux.

M

OK cool. Du coup, est-ce que vous vous sentez faire partie de l'équipe est-ce que vous vous sentez intégré et accepté au sein de, de l'équipe ici, donc c'est plus, ce n'est pas une grosse équipe, mais euh...

R

Ouais ouais, si, si, tout à fait, ici, directement quand on voit Mr., il fait des petites, de petites surprises. Il nous voit pas, on lui fait peur. Enfin surtout les résidents, hein, ils arrivent derrière lui et ... Non non, c'est non, on est clairement pour moi, on est clairement intégré dans, dans l'équipe, quoi ici. Le courant passe bien.

M

Est-ce que tu t'es senti libre ? Enfin, vous vous êtes sentis libre d'apprendre, donc en posant des questions, en expérimentant ou même en en commettant des erreurs. Donc ce que vous sentez libre de faire tout ça ici ou il y avait une certaine pression de bien faire directement ?

R

Ben, la pression, peut-être moi qui, c'est peut-être moi qui leur en mettais au début. Voilà en disant il faut pas casser les bocaux, mais voilà eux, la pression, ben que ce soit de personne d'ici, je pense pas qu'il la ressent. Enfin, même si on leur met une pression, ils vont pas comprendre.

M

Ok

R

Voilà, c'est à moi à leur dire. C'est genre, c'est moi, je dois leur mettre une pression. Mais voilà, je pense pas qu'ils sont, qu'ils sont sous pression. Voilà, je dis les choses. Voilà, j'aime bien que les choses sont carrées et quand c'est bien organisé et que les choses sont carrées. Enfin et voilà, ça arrive à tout le monde

de casser ici, alors de casser voilà, ça arrive à tout le monde, enfin encore j'en ai cassé un, ils m'ont tous dit : « Hey Mr. Hahaha » Tu vois ? Donc ouais, non à ce niveau-là.

M

Oui, [bafouillage], si vous commettiez une erreur, ici au sein de l'équipe. Enfin, elle t'était souvent, elle ne t'était pas souvent reprochée ?

R

Non, du tout.

M

Ok

R

Personnellement, ben les résident non, moi non plus.

M

OK. As-tu eu l'impression de contribuer au fonctionnement de Bocalerie de par tes compétences et tes capacités ?

R

Ben j'ai envie de dire, ouais, on est arrivé et encore rien était fait don euh. Voilà, on a pris le pli, ce qu'on nous a dit de faire et. Ouais, ce que pour ce qui est du fonctionnement, on va. Oui et non, non, on va dire, c'est pas moi qui ai mis tout en place et donc ouai j'ai dit des choses pour améliorer. Pour que ça fonctionne mieux, mais à part ça.

M

Ça va et euh, est-ce que tu t'es senti libre de t'exprimer librement ou sans crainte de représailles, de sanctions risquent de sentir un peu ridicule en général ?

R

Non, du tout, c'est pas, voilà, c'est pas mon employeur. Tu vois donc euh...

M

Oui, oui mais bon, tu sais parfois tu peux, enfin, te sentir pas, pas à l'aise de dire certaines choses et et...

R

Ouais, ça justement, je dirais plus facilement la chose, ouais, personne comme Mr. qui ouais, voilà ou j'ai envie de dire, j'ai rien à perdre. Ça va pas, ça va pas, on vient plus. J'ai toujours mon boulot, tu vois, c'est dans ce sens ?

M

Oui, oui, oui, c'est clair, Et tu t'es senti, écouté, respecté ?

R

Ouais ouais ça, ouais, je vais dire vraiment aucun souci à ce niveau.

M

Est-ce que pour toi y a quelque chose qu'on pourrait améliorer pour le bien-être des des personnes, enfin, ou ou en général pour améliorer à la Bocalerie ? À part ce tunnel de séchage qui est un peu bof. Est-ce qu'il y a d'autres choses que tu vois encore qu'il faut améliorer. Ou est-ce que maintenant, c'est rodé, ça tourne ?

R

Ouais, peut-être au niveau du, voilà, parce qu'ils sont dans le bac de de vaisselle. Ben voilà. Ils sont penchés. Et des fois c'est les plus grands, ils sont comme ça. Ben tout l'après-midi. Je comprends qu'ils aient mal au dos après.

M

Ok.

R

Donc ouais c'est un est-ce que l'évier, est-ce qu'il faut le relever, je sais pas, j'ai pas la solution ici, voilà ouais peut-être ça à ce niveau-là, ouais au niveau de l'évier.

M

Ok.

R

Et ouais, et ici, je voyais Laurent, tu vois quand la première, il est en train de trier et à chaque fois, il faisait le tour pour venir déposer, parce que forcément, il a petit, il n'arrive pas, tu vois ça aussi je sais pas si y a une solution, s'il faut les mettre au milieu, je sais pas, on a pas testé

M

Oui, on en avait parlé mais je suis partie à ce moment-là.

R

Oui, on en avait parlé mais on n'a pas testé maintenant voilà je vois qu'il fait des tours, c'est lui qui perd son temps, ici on avait le temps donc je l'ai laissé faire mais.

M

OK ça va

R

Mais sinon non

M

Et est-ce que ... ici je sors de ... Enfin Merci pour ta participation.

3. Annexe 3 : Questionnaire Google Form

La Bocalerie de la Fabrique Circuit Court

Dans le cadre de mon mémoire, je souhaite recueillir votre avis sur le service offert par La Bocalerie. J'aimerais également savoir comment vous avez perçu l'évolution de notre service depuis le début de notre activité il y a un an.

Ces données seront utilisées uniquement dans le cadre de mon mémoire et pour améliorer le service de la Bocalerie. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses, sentez-vous donc libre de répondre en toute honnêteté. Ce questionnaire ne vous prendra que quelques minutes

D'avance merci pour votre temps.

* Indique une question obligatoire



Les Bocaux

1. A quelle fréquence commandez-vous des bocaux à la Bocalerie? *

Une seule réponse possible.

- Toutes les semaines
- Une fois toutes les deux semaines
- Une fois par mois
- Une fois tous les 2 mois
- Une fois tous les 6 mois
- Une fois par an
- Autre : _____

2. Comment avez-vous entendu parler de la Bocalerie ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Bouche à oreille
- Site web
- Paysans Artisans
- Réseaux sociaux
- Autre : _____

3. Comment évaluez-vous la qualité des bocaux proposés par la Bocalerie? *

Une seule réponse possible.

- Excellente
- Bonne
- Moyenne
- Faible
- Très faible

4. Comment évaluez-vous la propreté et l'hygiène des bocaux proposés par la Bocalerie? *

Une seule réponse possible.

- Excellente
- Bonne
- Moyenne
- Faible
- Très faible

5. Comment évaluez-vous la variété de formats de bocaux proposés par la Bocalerie? *

Une seule réponse possible.

- Excellente
- Bonne
- Moyenne
- Faible
- Très faible

6. Comment évaluez-vous la disponibilité des bocaux proposés par la Bocalerie? *

Une seule réponse possible.

- Excellente
- Bonne
- Moyenne
- Faible
- Très faible

Le service

7. Êtes-vous satisfait du service de la Bocalerie ? *

Une seule réponse possible.

- Très satisfait
- Assez satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Pas satisfait du tout

8. Comment évaluez-vous la qualité de service lors de la commande de bocaux? *

Une seule réponse possible.

- Excellente
- Bonne
- Moyenne
- Faible
- Très faible

9. Comment évaluez-vous la rapidité du service de la Bocalerie ? *

Une seule réponse possible.

- Excellente
- Bonne
- Moyenne
- Faible
- Très faible

10. Comment évaluez-vous la réactivité de la Bocalerie en cas de problème ou de demande particulière? *

Une seule réponse possible.

- Excellente
- Bonne
- Moyenne
- Faible
- Très faible

11. Comment évaluez-vous le rapport qualité/prix de la Bocalerie ? *

Une seule réponse possible.

- Excellent
- Bon
- Moyen
- Faible
- Très faible

12. Comment évaluez-vous le service de livraison/retours des bocaux? *

Une seule réponse possible.

- Excellent
- Bon
- Moyen
- Faible
- Très faible

13. Recommanderiez-vous le service de la Bocalerie à vos amis ou collègues ? *

Une seule réponse possible.

- Certainement
 Probablement
 Neutre
 Probablement pas
 Certainement pas

L'évolution de la Bocalerie

14. Avez-vous rencontré des problèmes lors de l'utilisation des bocaux de la Bocalerie ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

15. Si "oui", pouvez-vous décrire les problèmes rencontrés ?

16. Avez-vous remarqué une amélioration de notre service depuis le début de notre *
activité?

Une seule réponse possible par ligne.

	Oui	Non
qualité des bords	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
propreté des bords	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
variété des bords	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
disponibilité des bords	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rapidité du service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
communication avec nos équipes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
livraison/retours	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Y a-t-il un autre aspect qui a changé, selon vous ?

18. Pouvez-vous décrire ce que vous avez remarqué lors de cette/ces *
amélioration(s) ?

19. Avez-vous des suggestions d'amélioration pour la Bocalerie ?

20. Avez-vous d'autres commentaires et/ou suggestions ?

Merci d'avoir pris le temps de remplir ce questionnaire !



4. Annexe 4 : Résultats du questionnaire Google Form

La Bocalerie de la Fabrique Circuit Court

5 réponses

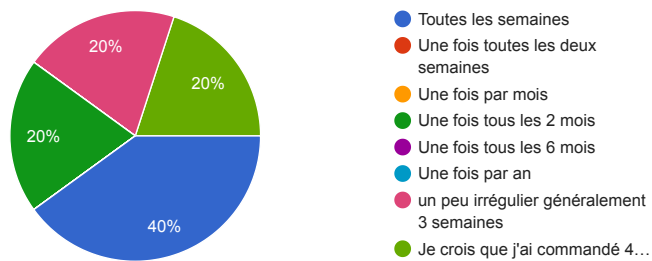
[Publier les données analytiques](#)

Les Bocaux

A quelle fréquence commandez-vous des bocaux à la Bocalerie?

[Copier](#)

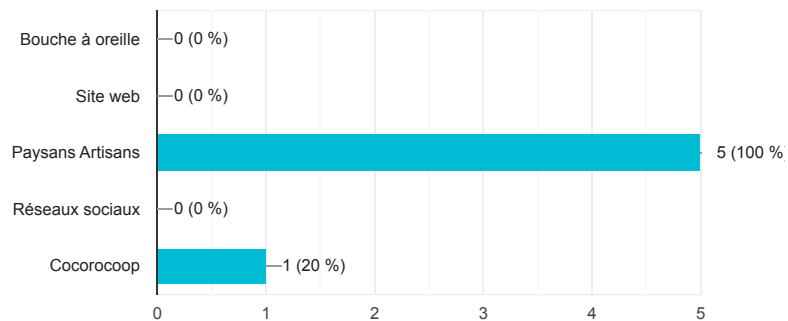
5 réponses



Comment avez-vous entendu parler de la Bocalerie ?

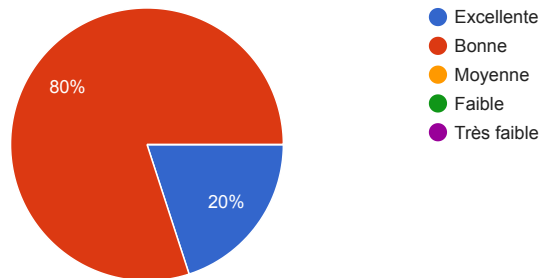
[Copier](#)

5 réponses



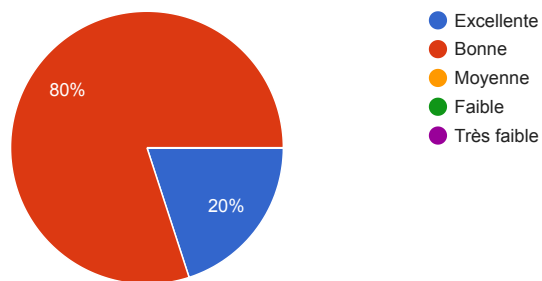
Comment évaluez-vous la qualité des bocaux proposés par la Bocalerie?

5 réponses



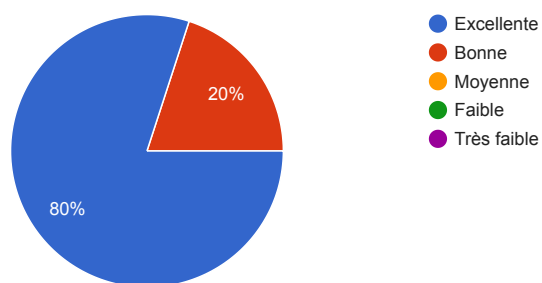
Comment évaluez-vous la propreté et l'hygiène des bocaux proposés par la Bocalerie?

5 réponses



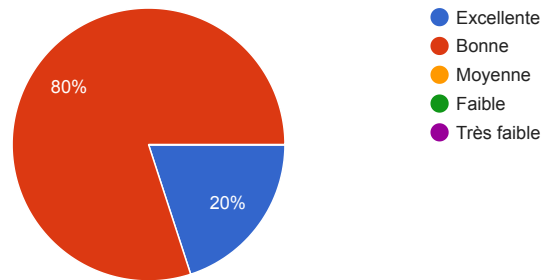
Comment évaluez-vous la variété de formats de bocaux proposés par la Bocalerie?

5 réponses



Comment évaluez-vous la disponibilité des bocaux proposés par la Bocalerie?

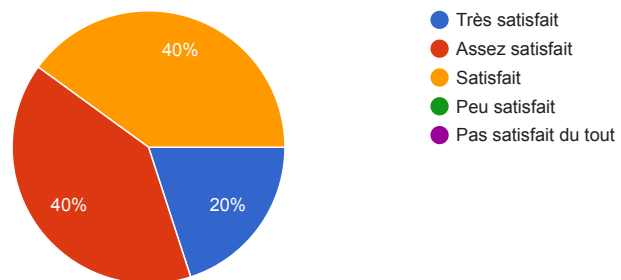
5 réponses



Le service

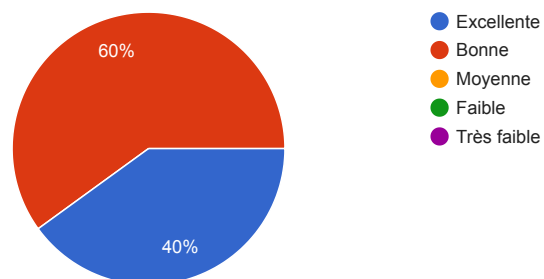
Êtes-vous satisfait du service de la Bocalerie ?

5 réponses



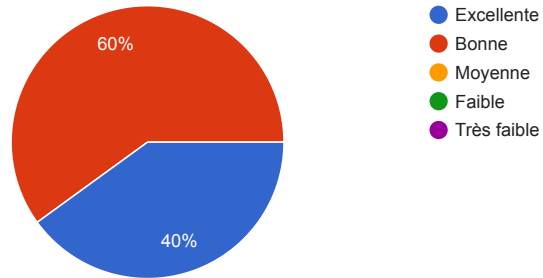
Comment évaluez-vous la qualité de service lors de la commande de bocaux?

5 réponses



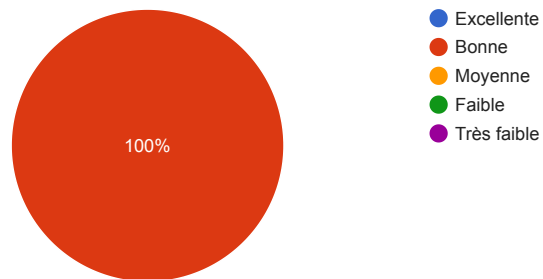
Comment évaluez-vous la rapidité du service de la Bocalerie ?

5 réponses



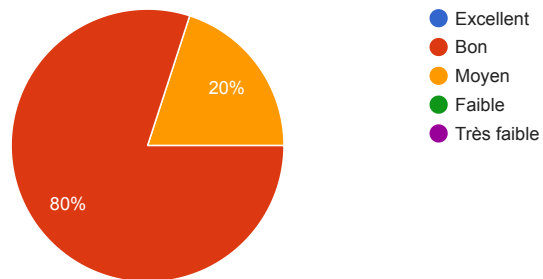
Comment évaluez-vous la réactivité de la Bocalerie en cas de problème ou de demande particulière?

5 réponses



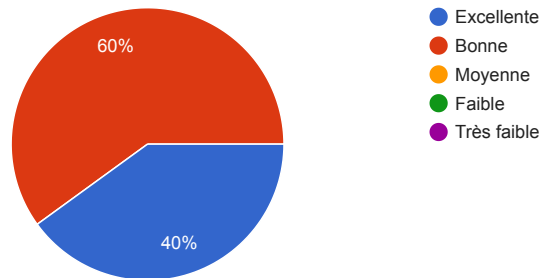
Comment évaluez-vous le rapport qualité/prix de la Bocalerie ?

5 réponses



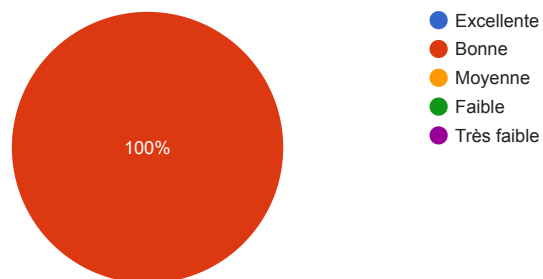
Comment évaluez-vous la rapidité du service de la Bocalerie ?

5 réponses



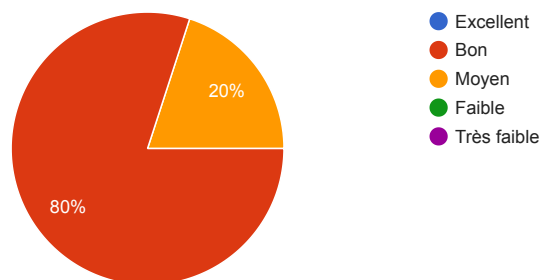
Comment évaluez-vous la réactivité de la Bocalerie en cas de problème ou de demande particulière?

5 réponses



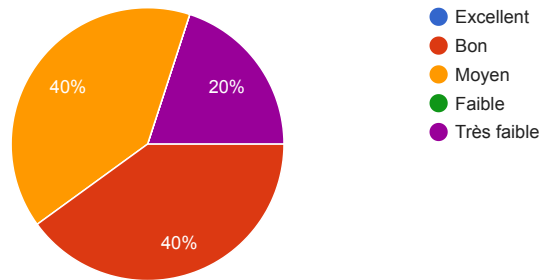
Comment évaluez-vous le rapport qualité/prix de la Bocalerie ?

5 réponses



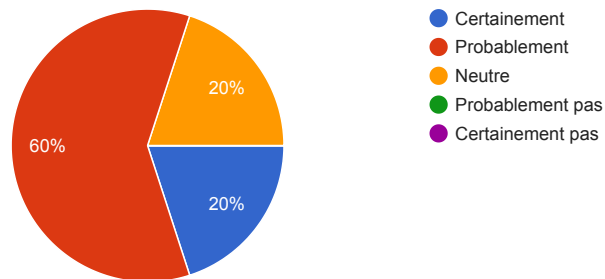
Comment évaluez-vous le service de livraison/retours des bocaux?

5 réponses



Recommanderiez-vous le service de la Bocalerie à vos amis ou collègues ?

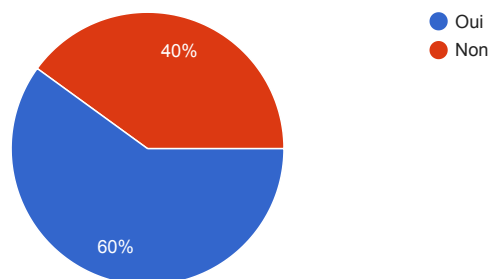
5 réponses



L'évolution de la Bocalerie

Avez-vous rencontré des problèmes lors de l'utilisation des bocaux de la Bocalerie ?

5 réponses



Si "oui", pouvez-vous décrire les problèmes rencontrés ?

3 réponses

Problème de fourniture de bocaux 125ml, nous avons perdu un grossiste à cause de cela. Nous n'avons pas cherché directement, mais quand mon épouse a cherché, nous avons trouvé 2 palettes sur l'Italie et transmis à Hugues qui a fait le nécessaire rapidement. Mais le temps de gravure. Il était trop tard.

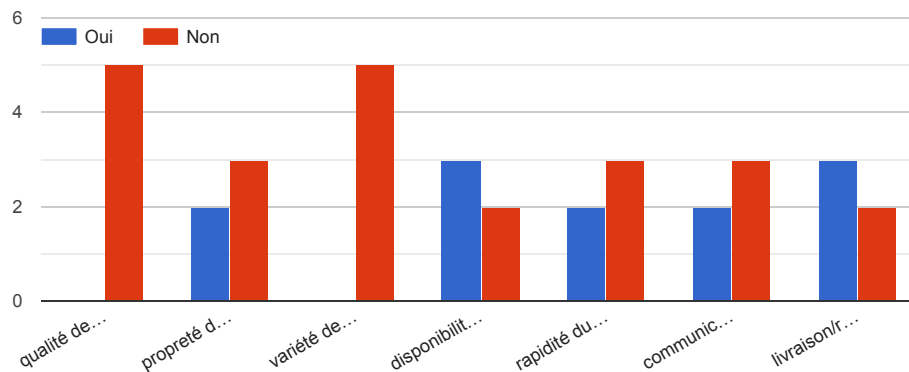
Les bouteilles de 1l à lait étaient souvent sale, nous le remplissons et puis avec le lait bien blanc, c'est à ce moment que nous voyions les saletés et parfois avant. Plus de problème maintenant. Juste parfois des griffes dessus.

Problème de stock et livraisons dans la synchronisation Paysans-Artisans Bocalerie

Étiquetage qui prenait beaucoup de place par rapport à mon étiquette : du coup, j'ai dû coller mon étiquette sur celle de la Bocalerie et remettre sur mon étiquette la mention "bocal consigné". Un logo sur une ligne verticale aurait laissé plus de place au producteur.

Avez-vous remarqué une amélioration de notre service depuis le début de notre activité?

 Copier



Y a-t-il un autre aspect qui a changé, selon vous ?

3 réponses

La quantité de propre en stock propre

L'efficacité et la régularité des livraisons

J'ai expérimenté une fois la possibilité de déposer les bocaux à Floreffe, en même temps qu'une livraison de marchandises. Cela avait l'avantage de limiter mes déplacements mais cela manquait encore d'organisation.

Pouvez-vous décrire ce que vous avez remarqué lors de cette/ces amélioration(s) ?

5 réponses

amélioration des quantités de propres

Échanges de mails pour tenir au courant des périodes de vacances (arrêt/reprise), des délais etc

Les livraisons sont mieux faites et plus stable

Cf ci-dessus

Avez-vous des suggestions d'amélioration pour la Bocalerie ?

Une réponse

livraison des bouteilles

Avez-vous d'autres commentaires et/ou suggestions ?

2 réponses

Je le dis depuis le début, il faudrait une livraison des bocaux ici à la ferme, car pour le moment nous devons faire le transport avec ma camionnette max 400 et souvent les bouteilles 1l bouge et nous avons des cassées ou demander une euro palette pour des bouteilles de 1l quantité max 400 à 500 ? et ça me couterai 75€ alors que si je demande chez Temaco de me livrer une palette de 1l avec +/-1200 bouteilles propre pour 25€. Vous devriez trouver une solution pour pouvoir faire des palettes avec beaucoup de bouteilles de 1l.

Même si nous passons près de la bocalerie en livraison, nous n'avons pas la place pour reprendre des propres.

Nous avons le problèmes des étiquettes, au commencement les essais on été fait chez nous avec une étiquettes qui se décollait très bien, mais après la commande et l'utilisations, le résultats est mauvais, les étiquettes ne se décolle pas facilement surtout si elles sont passée dans le lave vaisselle. A nos client nous l'expliquons de bien faire tremper et tirer l'étiquette avant de passer au lave vaisselle.

Nous sommes occupé à faire des essais avec de nouvelles étiquettes pour solutionner ce problème. En attendant nous ne pouvions pas jeter notre stock, car c'est bien trop cher.
merci

C'est un très beau service!

Merci d'avoir pris le temps de remplir ce questionnaire !

5. Annexe 5 : Feuille d'amélioration

— A améliorer —

29/04 ✓ code couleur pour distributeurs ✓
- affiche bac vert jusque et sale
✓ - Prémotex le nombre de bocaux / bac sur bac de comptage + colonne total.
- code → bac vannes sans logo (étiquette).
✓ - Pts bacs pour classer codes couleur
- Brosse "belle-mère" pour nettoyer le filtre du lave-vaisselle
- Séparat° pour les bacs du lave-vaisselle comme aux caisses des magasins.
- Porte-essues.
- Spray v:maigre.

05/05:
- Bacs vaisselle très bas → Dal au dos. ?
□ - Chariot pour mettre bacs triés au lave-vaisselle.
- Qd lavage, mettre palette au centre pour tourner autour.

13/05:
- Afficher les bocaux code référence.
- Bien trop bas.
- Hoto bac LV.

6. Annexe 6 : Feuilles Excel suivi de stock

Date	Action	Type Bocaux	Quantité				Stock Sale non FCC	Stock Sale	Stock Propre
14-avr	Réception Distributeur	Bocaux 143	1	0	E	0	0	1	0
14-avr	Réception Distributeur	Bocaux 212	1	0	E	0	0	1	0
14-avr	Réception Distributeur	Bocaux 390	6	0	E	0	0	6	0
14-avr	Réception Distributeur	Bocaux 445	17	0	E	0	0	17	0
14-avr	Réception Distributeur	Bocaux 720	6	0	E	0	0	6	0
14-avr	Réception Distributeur	Weck 370	3	0	E	0	0	3	0
14-avr	Réception Distributeur	Weck 580	4	0	E	0	0	4	0
14-avr	Réception Distributeur	couvercle weck	7	0	E	0	0	7	0
14-avr	Réception Distributeur	Bocaux 143	17	0	E	0	0	17	0
14-avr	Réception Distributeur	Bocaux 445	16	0	E	0	0	16	0
14-avr	Réception Distributeur	Bouteilles 200 ml	8	0	E	0	0	8	0
14-avr	Réception Distributeur	Bouteilles 1 L	14	0	E	0	0	14	0
14-avr	Réception Distributeur	Weck 290	9	0	E	0	0	9	0
14-avr	Réception Distributeur	Weck 580	1	0	E	0	0	1	0
14-avr	Réception Distributeur	couvercle weck	1	0	E	0	0	1	0
14-avr	Lavage	Bocaux 143	2692	0	S	E	0	-2692	2692
14-avr	Lavage	Bocaux 212	12	0	S	E	0	-12	12
14-avr	Lavage	Bocaux 390	20	0	S	E	0	-20	20
14-avr	Lavage	Bocaux 445	415	0	S	E	0	-415	415
14-avr	Lavage	Bocaux 720	17	0	S	E	0	-17	17
14-avr	Lavage	Bocaux 850	84	0	S	E	0	-84	84
14-avr	Lavage	Bouteilles 200 ml	25	0	S	E	0	-25	25
14-avr	Lavage	Weck 580	639	0	S	E	0	-639	639
14-avr	Lavage	Weck 1090	5	0	S	E	0	-5	5
14-avr	Lavage	couvercle weck	630	0	S	E	0	-630	630
18-avr	Réception Fournisseur	joints weck	15000	E	0	0	15000	0	0
19-avr	Réception Fournisseur	Bocaux 143	5194	E	0	0	5194	0	0
19-avr	Réception Fournisseur	Bocaux 445	3528	E	0	0	3528	0	0
19-avr	Réception Fournisseur	CAP CL 56 Blanc	8750	E	0	0	8750	0	0
19-avr	Réception Fournisseur	CAP TO 82 Blanc	5290	E	0	0	5290	0	0
19-avr	Réception Fournisseur	CAP TO 82 Gold Ster	1480	E	0	0	1480	0	0
20-avr	Étiquetage	Bocaux 445	500	S	E	0	-500	500	0
24-avr	Expédition client (Propre)	Bocaux 445	220	0	0	S	0	0	-220
24-avr	Expédition client (Propre)	Bocaux 143	440	0	0	S	0	0	-440
24-avr	Expédition client (Propre)	CAP TO 82 Blanc	740	0	0	S	0	0	-740
24-avr	Expédition client (Propre)	Caisses M Grises + Couvercle	2	0	0	S	0	0	-2
24-avr	Expédition client (Propre)	Caisses L Grises + Couvercle	4	0	0	S	0	0	-4

Étiquettes de lignes	Somme de Stock Sale non FCC	Somme de Stock Sale	Somme de Stock Propre
Bocaux 143	5194	1905	2024
Bocaux 212	0	5440	8
Bocaux 390	0	995	315
Bocaux 445	3663	386	338
Bocaux 720	1421	71	20
Bocaux 750	0	0	222
Bocaux 750 les Boudines	0	12	0
Bocaux 850	399	38	103
Bouteilles 1 L	701	1822	614
Bouteilles 200 ml	5863	370	151
Bouteilles 500 ml	1640	8	0
Caisses L Grises + Couvercle	0	39	-21
Caisses M Grises + Couvercle	0	68	-44
Caisses Vertes	0	75	66
CAP CL 56 Blanc	8750	0	4000
CAP TO 100 Gold Ster	0	0	800
CAP TO 38 Gold	0	0	3700
CAP TO 48 Blanc	0	0	0
CAP TO 48 Silver	0	0	4600
CAP TO 63 Blanc	0	946	2860
CAP TO 82 Blanc	5290	207	40
CAP TO 82 Gold Ster	1480	0	2960
clips weck	0	0	9984
couvercle weck	0	-876	6621
Intercalaire Aquilux	0	160	-167
Intercalaire Aquilux (1m x 1,2m)	0	0	106
Intercalaire Aquilux (Euro)	0	10	1
joints weck	15000	0	0
Palette 1m x 1,2m	0	1	34
Palette Euro	0	11	16
Weck 1050	0	340	2
Weck 1090	45	20	14
Weck 290	0	1516	7
Weck 370	0	753	39
Weck 580	0	843	748
Total général	49446	15160	40161

10. Annexe 10 : Suivi retour et évolution

Suivi de retour



Retour par :

Date de reception :

Date de comptage :

Type de bocaux	Nombre bocaux/bac	Nombre de bacs remplis	Commentaires	Total	Check post-lavage
Bocaux 143	49		Bocaux cassés : Dernier bac : Relavage :		
Bocaux 212	49		Bocaux cassés : Dernier bac : Relavage :		
Bocaux 445	25		Bocaux cassés : Dernier bac : Relavage :		
Bocaux 750	25		Bocaux cassés : Dernier bac : Relavage :		
Bouteilles 200 ml	49		Bocaux cassés : Dernier bac : Relavage :		
Bouteilles 1 L	25		Bocaux cassés : Dernier bac : Relavage :		
Weck 290	16		Bocaux cassés : Dernier bac : Relavage :		
Weck 370	16		Bocaux cassés : Dernier bac : Relavage :		
Weck 580	16		Bocaux cassés : Dernier bac : Relavage :		
Weck 1050	16		Bocaux cassés : Dernier bac : Relavage :		
couvercle weck	49		Bocaux cassés : Dernier bac : Relavage :		
Caisses Vertes			Bocaux cassés : Dernier bac : Relavage :		
Caisses Grises + Couvercle			Bocaux cassés : Dernier bac : Relavage :		

Suivi de retour



Retour par :
Date de réception :
Date de comptage :

Type de bocaux	Nb bocaux/bac	Nombre de bacs remplis	Commentaires	Bocaux lavés à la main	Total
Bocaux 143	49		Bocaux cassés : Bocaux sans logo: Dernier bacs :		
Bocaux 212	42		Bocaux cassés : Bocaux sans logo: Dernier bacs :		
Bocaux 390	25		Bocaux cassés : Bocaux sans logo: Dernier bacs :		
Bocaux 445	25		Bocaux cassés : Bocaux sans logo: Dernier bacs :		
Bocaux 720 (sérigraphie Blanche + noire)	25		Bocaux cassés : Bocaux sans logo: Dernier bacs :		
Bocaux 850	25		Bocaux cassés : Bocaux sans logo: Dernier bacs :		
Bouteilles 200 ml	49		Bocaux cassés : Bocaux sans logo: Dernier bacs :		
Bouteilles 500 ml	25		Bocaux cassés : Bocaux sans logo: Dernier bacs :		
Bouteilles 1 L	25		Bocaux cassés : Bocaux sans logo: Dernier bacs :		
Weck 290	16		Bocaux cassés : Bocaux sans logo: Dernier bacs :		
Weck 370	16		Bocaux cassés : Bocaux sans logo: Dernier bacs :		
Weck 580	16		Bocaux cassés : Bocaux sans logo: Dernier bacs :		
Weck 1050	16		Bocaux cassés : Bocaux sans logo: Dernier bacs :		
Weck 1090 (tulipe)	16		Bocaux cassés : Bocaux sans logo: Dernier bacs :		
couvercle weck	49		Bocaux cassés : Bocaux sans logo: Dernier bacs :		
Caisses Vertes					

Suivi de retour



Retour par :

Date de reception :

Date de comptage :

Type de bocaux	Nb bocaux/ bac	Nombre de bacs remplis	Nb bocaux dans le dernier bac	Nb bocaux CONSIGNÉS cassés/abimés	Total
Bocaux 143	49				
Bocaux 212	42				
Bocaux 390	25				
Bocaux 445	25				
Bocaux 720 (sérigraphie Blanche + noire)	25				
Bocaux 850	25				
Bouteilles 200 ml	49				
Bouteilles 500 ml	25				
Bouteilles 1 L	25				
Weck 290	16				
Weck 370	16				
Weck 580	16				
Weck 1050	16				
Weck 1090 (tulipe)	16				
couvercle weck	49				
Caisnes Vertes					

11. Annexe 11 : Suivi de production et évolution



Date :

		Ouvriers du GE FCC				
		Personnes présentes pour Institution				
Heure Début	Heure Fin	Type de bocaux	Qté bocaux lavé	Nombre Cycle LV	Conso Eau (journalière)	Conso puissance (journalière)
Avant lavage		-	-			



Date :

		Ouvriers du GE FCC					
		Personnes présentes pour Institution					
Heure Début	Heure Fin	Type de bocaux	Qté bocaux lavé	Nombre Cycle LV	Conso Eau (journalière)	Conso puissance (journalière)	Commentaires
Avant lavage		-	-				
							Bocaux cassés : Dernier bac : Relavage :
							Bocaux cassés : Dernier bac : Relavage :
							Bocaux cassés : Dernier bac : Relavage :
							Bocaux cassés : Dernier bac : Relavage :
							Bocaux cassés : Dernier bac : Relavage :
							Bocaux cassés : Dernier bac : Relavage :


Comptage Post Nettoyage

Ouvrier :		Date :			
Type de bocaux	Nb bocaux pour compléter la caisse	nb de caisses complètes	nb bocaux dans la dernière caisse incomplète	TOTAL	Commentaires
Bocaux 143		220 * ()	+	=	
Bocaux 212		135 * ()	+	=	
Bocaux 390		83 * ()	+	=	
Bocaux 445		55 * ()	+	=	
Bocaux 720 (Sérigraphie BLANCHE)		47 * ()	+	=	
Bocaux 850		40 * ()	+	=	
Bouteilles 200 ml		138 * ()	+	=	
Bouteilles 500 ml		??? * ()	+	=	
Bouteilles 1 L (mettre sur palette, pas caisses)		25 * ()	+	=	
Weck 290		90 * ()	+	=	
Weck 370		90 * ()	+	=	
Weck 580		45 * ()	+	=	
Weck 1050		20 * ()	+	=	
Weck 1090		20 * ()	+	=	
couvercle weck		120 * ()	+	=	
Caisnes Vertes			+	=	
Caisnes Grises + Couvercle			+	=	

Comptage Post Nettoyage

Ouvrier :		Date :				
Type de bocaux	Nb bocaux déjà dans	Nb bocaux ajoutés	nb de caisses complètes	nb bocaux dans la dernière caisse incomplète	TOTAL	Commentaires
Bocaux 143		+ 220 * ()	+	=		
Bocaux 212		+ 135 * ()	+	=		
Bocaux 390		+ 83 * ()	+	=		
Bocaux 445		+ 55 * ()	+	=		
Bocaux 720 (Sérigraphie BLANCHE)		+ 47 * ()	+	=		
Bocaux 850		+ 40 * ()	+	=		
Bouteilles 200 ml		+ 138 * ()	+	=		
Bouteilles 500 ml		+ ??? * ()	+	=		
Bouteilles 1 L (mettre sur palette, pas caisses)		+ 25 * ()	+	=		
Weck 290		+ 90 * ()	+	=		
Weck 370		+ 90 * ()	+	=		
Weck 580		+ 45 * ()	+	=		
Weck 1050		+ 20 * ()	+	=		
Weck 1090		+ 20 * ()	+	=		
couvercle weck		+ 120 * ()	+	=		
Caisnes Vertes		+	+	=		
Caisnes Grises + Couvercle		+	+	=		


12. Annexe 12 : Planning hebdo et évolution



Date :

		Ouvriers du GEFCC			
		Personnes présentes pour Institution			
Heure Début	Heure Fin	Activité	QUI ?	Commentaires	

PROGRAMME DE LA JOURNEE



Date :

		Ouvriers du GEFCC				
		Personnes présentes pour Institution	La Bastide :			
				Accueil Mzan :		
		Activité		Commentaires		
Lavage stock sale						
Triage						
Commandes						
CONSOMMATION FIN DE JOURNEE :						
Durée de fonctionnement :						
Nombre de cycles :						
Nombre de litre d'eau :						
Puissance :						

PROGRAMME DE LA JOURNEE

Date : 26/05/23



	Ouvriers du GEFCC			
	Personnes présentes pour Institution	AM :		
		PM :		
Activité		PRIORITE	Commentaires	
Lavage stock sale				
Triage				
Commandes				
CONSOMMATION FIN DE JOURNEE :				
Durée de fonctionnement :				
Nombre de cycles :				
Nombre de litre d'eau :				
Puissance :				

13. Annexe 13 : Images utilisées dans le cadre des entretiens semi-directifs extraites du jeu Dixit







