

UNIVERSITÉ DE NANTES
FACULTÉ DE PHARMACIE

ANNÉE 2013

N° 91

THÈSE
pour le
DIPLÔME D'ÉTAT
DE DOCTEUR EN PHARMACIE

par

Cécile Guiot

Présentée et soutenue publiquement le 16 octobre 2013

**La conduite du changement dans les projets industriels, appliquée à un cas
concret de changement de système informatique sur un site de distribution du
médicament**

Président : M. Frédéric DEHAUT,
Directeur de Thèse : M. Jean-Michel ROBERT
Membres du jury : M. Laetitia AUSTRUY, Pharmacien, responsable Assurance
Qualité du site de distribution Roche France

A mon GP et ma GM,

Remerciements

Aux membres de mon jury,

Monsieur Frédéric Dehaut

Je vous remercie d'avoir accepté la présidence de ce jury. En quatrième année, vos enseignements m'ont donné le goût de l'assurance qualité et m'ont permis de choisir cette voie dans le secteur industriel. Veuillez trouver ici l'expression de mon respect et de toute ma gratitude.

Madame Laetitia Austruy

Je te remercie sincèrement pour m'avoir suivi et accueilli en toute simplicité durant cette année. Je suis très touchée par ta participation à l'élaboration de cet ouvrage et par la disponibilité dont tu as toujours fait preuve à mon égard.

Monsieur Jean-Michel Robert

En acceptant la Direction de cette thèse vous m'avez une fois encore soutenue dans mon parcours professionnel. Je vous remercie pour votre implication et votre disponibilité pendant toutes ces années

A ma famille,

A mes parents, qui sont les meilleurs parents de la Terre. Mon père que j'entends dire que je serai pharmacienne depuis l'âge de 5 ans et ma mère qui est mon modèle. Merci pour votre soutien et votre amour.

A mes grands-parents, pour mes révisions de concours et pour toutes mes révisions les années suivantes.

A Didier, ma famille, pour ces encouragements et son soutien depuis toujours.

A Patricia, Richard, Frédéric, Louis, Jean-Paul, Franck, Marie, Geneviève, Béatrice, Clémence, Jacques, Lucy, Clément, Florentine, Perrine, Charlotte, Jeanne, Jules, Marius, tous je vous aime.

A mes amis,

Gabrielle, parce que tu es mon super mur.

Anne-Sophie, sans toi toutes ces années n'auraient jamais été aussi chouettes.

Nicolas, pour tout, parce que tout est toujours bien avec toi.

Solange, pour tous nos « quality time ».

Sylvain, l'homme des bois.

Hélène, pour les meilleures secondes sessions de ma vie.

Emmanuelle, mon amie de toujours.

Jean, certainement le meilleur pharmacien de l'Ouest.

J'ai de la chance de vous avoir dans ma vie.

Merci à Monsieur Jacques Bidet qui m'a autorisé et encourager à entreprendre ce travail.

Merci à Stéphanie Fieffé et Pierre Quentric pour leurs conseils et leur participation à l'élaboration de cet ouvrage.

Merci à Caroline, Nawel, Mouaz et Jeremy pour leur bonne humeur et leur soutien cette année.

Pauline, Benjamin, Serge, Pierre, Camille, une très belle rencontre.

A Aurélien.

Table des matières

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Listes | 9 |
| 1.1 | Liste des figures | 9 |
| 1.2 | Liste des tableaux | 10 |
| 1.3 | Liste des abréviations et acronymes | 11 |
| 2 | Glossaire | 12 |
| 3 | INTRODUCTION GENERALE..... | 14 |
| 4 | CONTEXTE ET GENERALITES..... | 16 |
| 4.1 | Les projets..... | 16 |
| 4.1.1 | Définition du projet | 16 |
| 4.1.2 | La conduite d'un projet..... | 18 |
| 4.2 | Le changement..... | 19 |
| 4.2.1 | Notion de changement | 19 |
| 4.2.2 | La nécessité de changement | 20 |
| 4.2.3 | Les obstacles du changement..... | 22 |
| 4.2.4 | Notion de gestion du changement..... | 24 |
| 5 | LA PROBLEMATIQUE | 28 |
| 5.1 | Présentation du contexte du projet..... | 28 |
| 5.1.1 | Présentation du site Logistique | 28 |
| 5.1.2 | Description du projet LID'R | 31 |
| 5.1.3 | La nécessité de changement | 32 |
| 5.1.4 | Risques liés au projet..... | 34 |
| 5.2 | La réalité de l'échec des projets informatiques..... | 34 |

| | | |
|---------|---|----|
| 5.3 | Facteurs d'échec d'un projet | 36 |
| 6 | STRATEGIE MISE EN PLACE POUR CONDUIRE LE CHANGEMENT | 40 |
| 6.1 | Equipe projet | 40 |
| 6.1.1 | Impliquer les personnes pertinentes | 41 |
| 6.1.2 | Le rôle du chef de projet | 42 |
| 6.2 | Planification | 42 |
| 6.2.1 | Démarche de jalonnement | 43 |
| 6.3 | Communication | 45 |
| 6.3.1 | Communication vers l'équipe projet | 45 |
| 6.3.1.1 | L'argumentaire | 45 |
| 6.3.1.2 | Définir les responsabilités de chacun..... | 48 |
| 1.1.1.1 | Réunion de suivi de projet..... | 51 |
| 6.3.2 | Communication vers les utilisateurs finaux | 52 |
| 1.1.1.1 | Newsletters | 52 |
| 6.3.2.1 | Articles | 53 |
| 6.3.2.2 | Réunions site | 53 |
| 6.3.2.3 | Réunion de services..... | 54 |
| 6.3.2.4 | L'affichage..... | 54 |
| 6.3.3 | La communication informelle..... | 55 |
| 6.4 | Motivation - Accompagnement | 56 |
| 6.4.1 | Diagnostiquer les comportements..... | 57 |
| 6.4.2 | Faire confiance..... | 58 |
| 6.4.3 | Responsabiliser..... | 59 |
| 6.4.4 | Orchestrer | 59 |
| 6.4.5 | Installer une ambiance agréable | 60 |

| | | |
|---------|--|----|
| 6.4.6 | Donner les moyens | 60 |
| 6.4.7 | Récompenser le travail ou corriger les erreurs..... | 61 |
| 6.4.8 | Gestion de la résistance au changement | 62 |
| 6.5 | Formations | 63 |
| 6.5.1 | Exigences réglementaires et normatives | 64 |
| 6.5.2 | Documentation..... | 65 |
| 6.5.3 | Mise en place | 65 |
| 6.5.4 | Mise à disposition du matériel nécessaire..... | 66 |
| 6.6 | L'accompagnement au démarrage et après | 67 |
| 6.7 | Retour d'expérience – Axes d'amélioration | 68 |
| 6.7.1 | Revue des indicateurs, KPI..... | 68 |
| 6.7.2 | L'impacts du projet sur l'OTIF | 70 |
| 6.7.3 | L'enquête de satisfaction LID'R..... | 72 |
| 6.7.3.1 | Lieu d'être de ce questionnaire | 73 |
| 6.7.3.2 | Conception du questionnaire | 73 |
| 6.7.3.3 | Analyse des résultats..... | 77 |
| 6.7.4 | Axes d'amélioration..... | 89 |
| 7 | SYNTHESE ET CONCLUSION..... | 91 |
| 7.1 | Synthèse des résultats | 91 |
| 7.2 | Conclusion générale..... | 92 |
| 8 | REFERENCES ET TABLE | 93 |
| 9 | Bibliographie..... | 93 |
| 10 | ANNEXES | 96 |
| | Ramp Down – Ramp up..... | 97 |
| | Questionnaire de satisfaction pour l'équipe projet | 99 |

Questionnaire de satisfaction pour les utilisateurs finaux 103

1 Listes

1.1 Liste des figures

Figure 1 : Les sources du changement dans les organisations.

Figure 2 : Représentation du chemin pédagogique au changement

Figure 3 : Les leviers de la conduite du changement.

Figure 4 : PDCA de Deming: Roue de la qualité – Appliquée à la gestion du changement.

Figure 5 : Représentation du circuit d’approvisionnement et de distribution du SLR.

Figure 6 : Macro-planning du projet LID’R.

Figure 7 : Cartographie avant/après projet LID’R montrant la réduction des interfaces.

Figure 8 : La démarche de jalonnement dédiée à la formation des utilisateurs finaux

Figure 9 : Constitution de l’équipe projet LID’R.

Figure 10 : Logo du projet LID’R.

Figure 11 : Représentation des comportements des collaborateurs à l’annonce d’un projet.

Figure 12 : Représentation présentant le calcul de l’OTIF

Figure 13 : Résultats de l’OTIF pour la filière France (SLR) – 2013

1.2 Liste des tableaux

Tableau 1 : Les typologies du changement.

Tableau 2 : Trois styles d'intervention.

Tableau 3 : Résultats des études menées par le Standish groupe sur le devenir des projets informatiques aux U.S.

Tableau 4 : Sources d'échec des projets en lien avec la gestion du changement.

Tableau 5 : Les acteurs du projet et leurs rôles.

Tableau 6 : Nomenclature des zones Avant/Après ainsi que leurs significations.

Tableau 7 : Actions à mener en fonction des comportements des collaborateurs.

Tableau 8 : Techniques de management des résistances.

Tableau 9 : Comparaison de construction des 2 questionnaires

1.3 Liste des abréviations et acronymes

AFNOR: Agence Française de Normalisation.

BPD: Bonnes Pratiques de Distribution

BPF: Bonnes Pratiques de Fabrication

ERP: Enterprise Resource Planning

KPI : Key performance Indicator

LID'R : Logistique Informatique Distribution Roche

LD: Logidrive

M.P: Master Pic

OTIF: On Time In Full

PDCA: Plan Do Check Act

SAP: Systems, applications, and products for data processing.

SI: Systèmes Informatisés

SLR : Site Logistique Roche

WMS : Warehouse Management System

2 Glossaire

- **Datkon[®]** :

Logiciel de la gestion du magasin automatique du Site Logistique Roche.

- **ERP** :

Terme anglais qui désigne un progiciel qui intègre les principales composantes fonctionnelles de l'entreprise: gestion de production, gestion commerciale, logistique.

- **KPI** :

Key performance indicator : Indicateurs mesurables d'aide décisionnelle. Ils permettent de répondre aux objectifs d'évaluation, de diagnostic, de communication, d'information, de motivation et de progrès continu. Ils sont généralement utilisés dans la présentation de tableaux de bord de gestion et doivent être régulièrement mis à jour.

- **MasterPick[®]** :

Logiciel de gestion d'entrepôt du Site Logistique Roche

- **MMC[®]** :

Logiciel qui gère l'interface entre SAP et Datkon.

- **SAP[®]** :

Progiciel de gestion d'entreprise qui appartient à la famille des ERP. SAP[®] est un système dans lequel les différentes fonctions de l'entreprise (comptabilité, finances, production, approvisionnement, marketing, ressources humaines, qualité, maintenance, etc.) sont reliées entre elles par l'utilisation d'un système d'information centralisé sur la base d'une configuration client/serveur.

- **Sérialisation** :

Mise en place d'une identification par numéro de série sur chaque boîte de médicament.

– **Supply chain :**

La gestion de la chaîne logistique qui prend en charge l'ensemble de la gestion des flux de matières

– **Système informatisé :**

Un procédé ou une opération intégrée au moyen d'un système informatique.

– **WMS :**

Warehouse Management System, système de gestion d'entrepôt. Système d'information de préparation, de suivi et d'exécution des activités en entrepôt de nature transactionnelle.

3 INTRODUCTION GENERALE

Le changement est devenu incontournable pour les dirigeants d'entreprises pour faire face aux nouvelles technologies, aux évolutions de la réglementation et pour rester concurrentiel. Une entreprise qui n'évolue pas, qui ne se transforme pas est une structure en péril. Selon P. Drucker, l'entreprise est la première institution humaine qui a été conçue pour créer le changement.

Le défi des managers devient donc la capacité à conduire, à piloter et à maîtriser le changement en incluant des notions d'objectifs, de résultats obtenus et de coûts liés au changement souvent difficiles à évaluer et à maîtriser.

Depuis plusieurs années, la conduite du changement est devenue un élément incontournable du management et de la gestion des projets. Plusieurs types de projets peuvent voir le jour en entreprise, ils peuvent être d'ordre stratégique culturel, structurel et opérationnel. La conduite d'un projet passe alors essentiellement par une phase de conduite du changement. Pour atteindre les objectifs fixés, il est important d'accompagner les collaborateurs et d'obtenir leur adhésion. En effet, pour de nombreux auteurs comme Jeffrey Fox, les capacités et la motivation sont la clé du succès d'une entreprise et donc des projets qu'elle met en œuvre.¹

Deux types de population se distinguent, ceux qui mettent en œuvre le projet et qui sont acteurs de la gestion du changement, et ceux qui ne participent pas à la mise en place du projet mais qui sont impactés et donc qui reçoivent ce changement. En fonction des personnes qui la mettent en œuvre, la conduite du changement n'offre pas les mêmes prestations. L'intérêt et la finalité de la conduite du changement (créer l'adhésion des personnes concernées et faire réussir les projets) ainsi explicités semblent compréhensibles mais les méthodologies et les outils à déployer sont moins évidents à mettre en place et méritent d'être formalisés.

¹ J, F. (2004). *Comment être un bon manager*. Paris: Editions Archipoche.

Les obstacles au changement sont souvent liés à la rigidité de certains modes de pensée, le manque de communication ou de motivation. Le processus de changement doit agir sur les modes de pensée des acteurs et de tous ceux qui vont être concernés par le projet pour en faire des porte-parole du changement. La pertinence du changement sera donc liée à la qualité des relations, des interfaces mais aussi des interactions entre les acteurs du changement.

Cela nous amène à nous poser un certain nombre de questions:

Quel est l'impact sur les collaborateurs d'une conduite de changement ?

Comment les managers ou les membres d'une équipe projet peuvent-ils intervenir dans une conduite de changement liée à un plan d'action opérationnel ?

Quels sont les dispositifs à mettre en œuvre pour réellement optimiser l'adaptation au changement en termes de ressources, de concepts et d'outils ?

Les constats et interrogations qui précèdent m'ont amenée à formuler la problématique du mémoire de la façon suivante: « **Comment conduire le changement lors de la mise en place d'un projet opérationnel, visant le remplacement d'un WMS sur un site de distribution pharmaceutique ?** »

Dans un premier temps, cette étude présentera une recherche documentaire la plus développée possible sur la conduite du changement ainsi que sur son apparition dans la gestion des projets. Sera ensuite présentée l'application de la gestion du changement pour un projet opérationnel réalisé sur le site de distribution du Laboratoire Roche en France. Enfin, je présenterai les impacts d'un tel projet ainsi qu'une enquête de terrain qui portera sur l'ensemble des points de la gestion du changement dont les résultats viendront compléter la recherche documentaire. Enfin, nous donnerons un certain nombre de préconisations de manière à ce que cette expérience nous permette de dégager des axes d'amélioration pour des projets futurs.

4 CONTEXTE ET GENERALITES

Dans cette première partie, nous reviendrons sur les notions de projet et de gestion de projet et nous verrons comment ces notions sont liées à celle de la gestion du changement. Puis nous décrirons de manière académique de la définition d'un changement. Enfin nous reviendrons sur les objectifs de la gestion du changement.

4.1 Les projets

4.1.1 Définition du projet

Le terme *projet* défini selon le dictionnaire Petit Larousse a plusieurs sens en français :

- « but que l'on se propose d'atteindre
- Idée de quelque chose à faire, que l'on présente dans ses grandes lignes ;
- Première ébauche, première rédaction destinée à être étudiée et corrigée ;
- Tracé définitif, en plans, coupes et élévations, d'une construction à réaliser (machine, équipement, bâtiment, aménagement urbain, etc.) ;
- Étude de conception de quelque chose, en vue de sa fabrication. »²

Ainsi le mot projet a deux significations traditionnelles, celle d'une intention, d'un dessein, qui ressort en partie de l'incertain, et celle d'une première ébauche, qui ressort de l'inachevé et qui doit être corrigée. De toutes ces définitions, on retire un point commun : un projet est défini et mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif, celui-ci correspondant à la réponse à un besoin.

La norme AFNOR (A.F.N.O.R., 1998) « NF X50-105 » définit le projet comme étant « une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir. Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à

²Collectif Larousse. (1998). *Le petit Larousse illustré*. Paris: Larousse - Bordas.

entreprendre avec des ressources données »³. Un projet se caractérise donc par la satisfaction d'un besoin spécifique et également par un objectif autonome (avec un début et une fin), avec généralement des innovations, du moins partiellement, au niveau technique ou social. La mise en œuvre d'un projet est composée de plusieurs étapes, à commencer par des études préliminaires, puis les phases de conception, définition, construction, mise en route, transfert à l'exploitant et la routine de fonctionnement. Et en effet, la définition de l'AFNOR fait bien apparaître cet aspect fondamental du projet qui se situe dans l'analyse critique détaillée de ce qu'il faudra faire, avant de commencer à entreprendre.

Aucun projet ne ressemble à un autre ; ils diffèrent tous par leurs coûts, leurs délais, leurs objectifs, les structures dans lesquelles ils sont déployés... Il existe cependant 4 grands types de projets. Tout d'abord, il y a les projets culturels qui visent la modification du système de valeurs de l'entreprise. Puis, les projets stratégiques qui visent à provoquer un changement majeur en termes de stratégie d'entreprise. On retrouve également les projets structurels qui ont pour objectif de reconfigurer les structures et les processus conduisant à des modifications de périmètres fonctionnels auxquels sont attribuées des ressources et des prérogatives de pouvoir. Enfin, les projets opérationnels qui traitent du remaniement des façons de faire en termes de compétences et/ou d'outils de travail. Tous ces projets mettent les salariés en situation d'effort d'apprentissage.

Traditionnellement, le projet se découpe en deux phases, la définition du projet (qui renvoie aux étapes d'étude d'opportunités, de conception et d'essais ou tests) puis sa réalisation (faisant référence à l'acceptation, la mise en œuvre et la revue après mise en œuvre). Ainsi, lors de la conduite d'un projet, on se retrouve face à une situation souvent complexe et nouvelle et à faire évoluer avec la contribution de multiples intervenants à coordonner. La complexité de la mise en œuvre d'un projet réside dans le fait que différents services d'une même entreprise, parfois étrangers les uns aux autres, vont intervenir dans sa réalisation par coordination de leurs activités.

³ AFNOR. (1991). *Le management de projet : concepts : [norme X50-105]*. Paris: AFNOR.

4.1.2 La conduite d'un projet.

La fonction essentielle de la conduite d'un projet est d'assurer la performance et la qualité des produits ou services fournis par le projet et leurs mises en œuvre en fonction des objectifs prédéfinis. Conduire un projet est une action temporaire mobilisant des ressources identifiées (humaines, matérielles, équipements, matières premières, informationnelles et financières) durant sa réalisation, qui possède un coût et fait donc l'objet d'une budgétisation de moyens et d'un bilan indépendant de celui de l'entreprise. Pour être considéré comme un succès, le projet doit être réalisé dans les délais prévus avec le budget alloué et ainsi permettre de couvrir les fonctionnalités prévues initialement. La conduite de projet concerne au minimum le respect des délais et des budgets mais dans sa conception comme dans son pilotage, il est nécessaire de prendre en compte les nombreuses interactions avec des aspects plus stratégiques de l'entreprise. La conduite de projet est confiée à une équipe avec un chef de projet, qui doit posséder l'autonomie et le statut pour mobiliser efficacement les ressources qui investissent talent, énergie et temps. La première étape est donc de créer un collectif capable de maîtriser cette situation complexe. Il faut alors regrouper les acteurs qui, selon le problème posé, sont reconnus pour leur compétence et leur appartenance aux métiers concernés, et pouvant coopérer de manière efficace pour répondre aux enjeux.

De plus en plus de formations en gestion de projet sont proposées. Elles abordent les techniques de planification (avec les méthodes Pert ou Gantt), l'approfondissement de la connaissance des outils de conduite de projet, le pilotage des réalisations et des coûts, ou encore la gestion du changement. Depuis quelques années, on a vu apparaître des standards des méthodologies de gestion de projet qui regroupent ces points. Les études montrent que si les échecs sont importants, en revanche les marges de progrès ne sont pas négligeables.

Les organisations évoluent en mettant en place de nombreux projets introduisant des changements au niveau de la structure et de la culture. La gestion des interfaces entre les différents projets et l'organisation doit conduire à des structures d'échange et de communication avec des contacts directs ou indirects, formels et informels pour identifier les impacts sur les niveaux structurels ou fonctionnels. Un

projet, dès qu'il est suffisamment complexe et a des enjeux importants, consiste en un ensemble d'actions visant un résultat défini, connu et mesurable. Le projet est limité dans le temps et comporte toujours des notions d'avant et après, de nouveauté et de changement. La notion de gestion du changement est indissociable de la gestion de projet.

4.2 Le changement

4.2.1 Notion de changement

Quand on parle du changement, on entend l'action de changer, de transformer, de modifier quelque chose,⁴ quelqu'un, une situation, un environnement. Le changement au niveau industriel est considéré comme une modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel dans le but d'améliorer le fonctionnement et la performance de l'organisation. Il faut comprendre et considérer le changement comme un processus complexe. Ainsi, la démarche de changement nécessite d'avoir une vision partagée de la réalité vers laquelle on évolue, et de la manière de procéder à ce changement.

Différents types de changement peuvent être considérés en fonction du temps disponible pour la mise en place et de la volonté de changement. Le virage peut être progressif en opposition à une évolution brutale en cas de dysfonctionnement ou de modification globale de l'organisation. Le changement peut résulter d'un choix, être volontaire ou alors être imposé ou forcé.

⁴ Collectif Larousse. (1998). *Le petit Larousse illustré*. Paris: Larousse - Bordas.

| | | |
|-------------------|---|--|
| PROGRESSIF | Changement prescrit <ul style="list-style-type: none"> ✓ Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.) ✓ 12 à 36 mois ✓ Projet An 2000, euro, 35 heures | Changement construit <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise ✓ 1 à 10 ans ✓ culture client, qualité, processus |
| | BRUTAL <ul style="list-style-type: none"> ✓ Solution a un dysfonctionnement ✓ 1 jour à 3 mois ✓ Accident, grève, plaintes de clients | Changement adaptatif <ul style="list-style-type: none"> ✓ Transformation des pratiques et de l'organisation ✓ 6 à 18 mois ✓ Nouvel outil informatique, compétences commerciales |
| IMPOSE | | VOLONTAIRE |

Tableau 1 : Les typologies du changement⁵

Ces changements ne peuvent alors pas être pris en charge de la même façon et nécessitent la mise en place de stratégies pour optimiser l'adoption du changement.

4.2.2 La nécessité de changement

On pourrait se poser les questions suivantes : « pourquoi changer ? », La réponse semble évidente, le discours qui rassemble les entreprises est le suivant, il faut innover, changer, s'adapter ou disparaître ; « changer, c'est exister demain ».⁶ D'autres interrogations sont alors possibles, « Quels sont les objectifs du changement ? », « Quelles sont les motivations premières au changement? ». Comme objectifs, on peut citer :

- L'accroissement de la compétitivité de l'entreprise.
- L'assurance de l'utilisation des outils en motivant le personnel et en utilisant les installations techniques de façon optimale.

⁵ AUTISSIER, D. e.-M. (2003). *Pratiques de la conduite du changement, comment passer du discours à l'action*. Paris: Dunod.

⁶ THIBAUT, A. (2011). *Préface de 65 outils pour accompagner le changement collectif et individuel*. Paris: Eyrolles.

- L'avantage sur la diversification et le développement permanent de l'organisation/
- L'amélioration continue du processus de prise de décision et des performances.

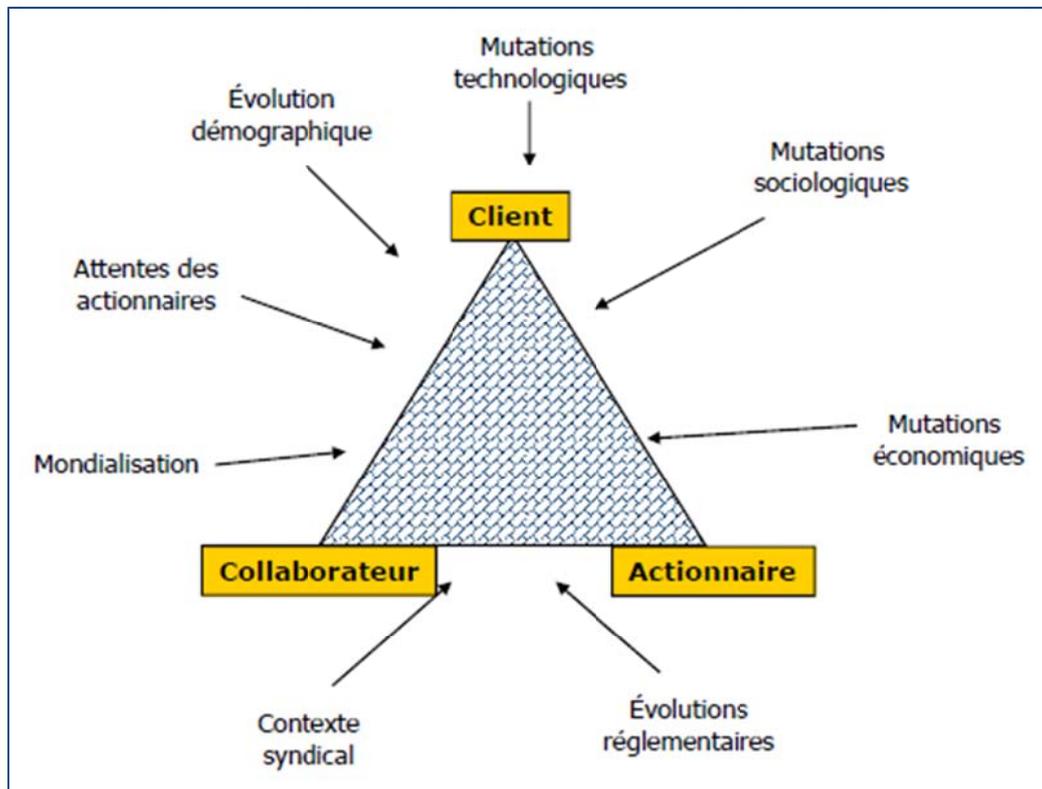


Figure 1 : Les sources du changement dans les organisations⁷

L'entreprise est en relation permanente avec son environnement qui agit sur elle. C'est cet environnement qui détermine la mise en place de projet. La stratégie de l'entreprise est en permanence révisée en fonction de ces critères.

- Les clients : Les études de marché montrent bien l'évolution des besoins, le changement des exigences des consommateurs, les incompatibilités des offres par rapport à la demande. Ce sont autant d'éléments qui obligent l'entreprise à procéder à des changements.

⁷ MONPIN, G. (2008). *Conduire le changement, du diagnostic à l'action, du pourquoi au comment*. Consulté le 02 12, 2013, sur <http://fr.slideshare.net/>: <http://fr.slideshare.net/>

- Les évolutions réglementaires : Par leurs caractères généraux, interpersonnels et obligatoires, elles appellent à une réorganisation au sein de l'entreprise.
- Les mutations technologiques : Les innovations technologiques mettant des équipements sophistiqués à la disposition des entreprises ainsi que l'émergence de produits complexes et difficiles à produire et à distribuer imposent le changement dans les processus de l'entreprise.
- Les mutations économiques : L'état des marchés monétaires et financiers, les fluctuations du taux d'intérêt motivent ou non les investissements.
- Les attentes des actionnaires : Les actionnaires imposent parfois des objectifs.
- Le contexte syndical : Cela peut bien évidemment amener à divers changements comme la réorganisation du temps de travail par exemple.
- Les mutations sociologiques : La main d'œuvre est un élément sans cesse en mouvement et sa composition change en permanence, que ce soit en terme d'âge, d'étude, de genre...
- La mondialisation : Les mutations sont nécessaires pour être compétitif au niveau international.

L'environnement en constante mutation contraint souvent l'entreprise à adapter ses plans stratégiques avec la difficulté de les faire appliquer par les collaborateurs. Les diverses sources du changement créent une remise en cause sur la manière d'agir des acteurs concernés. Les techniques de conduite du changement doivent définir le dispositif à mettre en œuvre pour répondre correctement à ces facteurs déclencheurs.

4.2.3 Les obstacles du changement

Lorsque que l'on parle changement, on pense souvent à des projets d'ampleur. Pourtant, la mise en place ou l'évolution de méthodes ou d'outils peut, pour certains, être appréhendée comme un changement très profond. C'est alors que les freins et résistances apparaissent. Tous les collaborateurs à l'annonce d'un changement passent par quatre phases distinctes : la résistance, le bilan, les prises d'essais et le perfectionnement. Ces étapes sont plus ou moins durables en fonction de l'état

d'esprit du collaborateur. Pour certains, il s'agira d'un phénomène de routine, pour d'autres le changement nécessitera un effort d'investissement personnel important, et enfin d'autres le vivront comme une remise en cause de leur compétences difficile à accepter. Au cours de ces quatre phases, nous pouvons observer des émotions et des comportements communs et dégager des stratégies en conséquence.

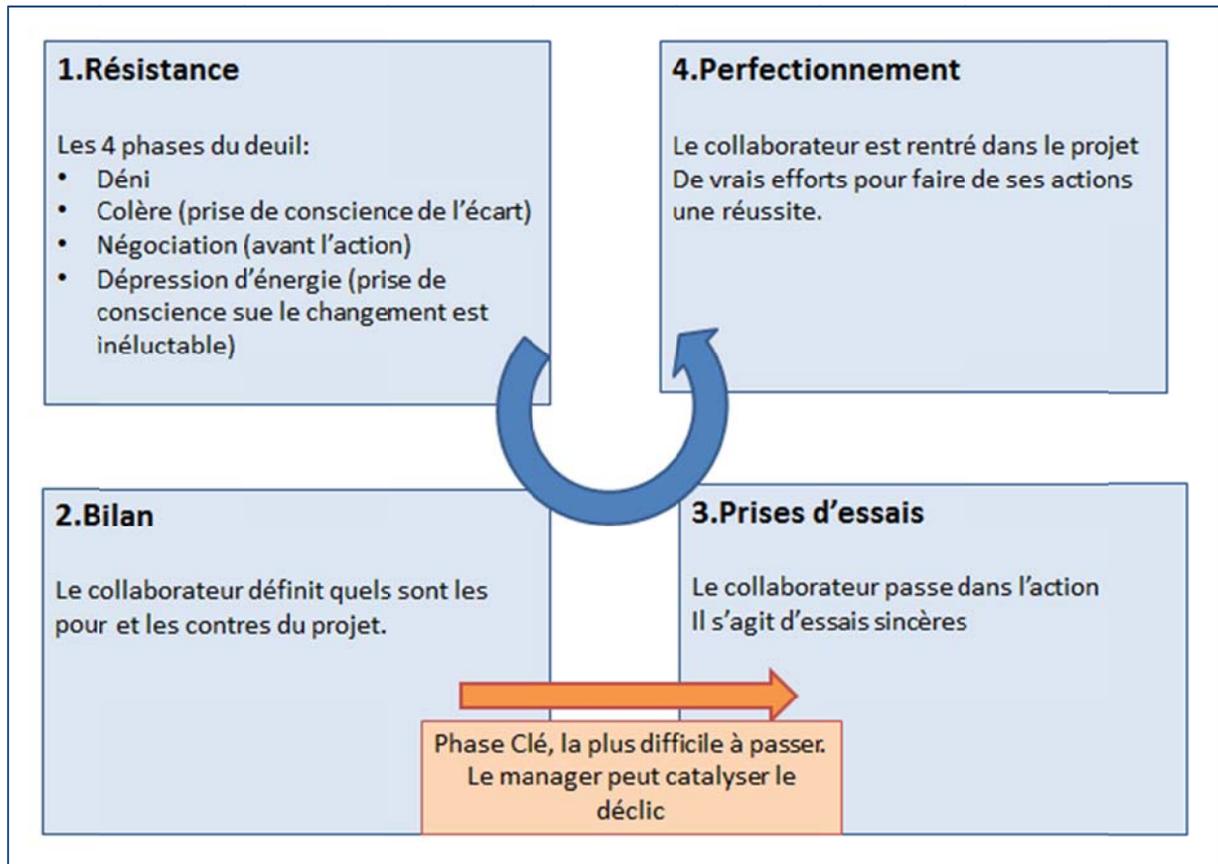


Figure 2 : Représentation du chemin pédagogique au changement⁸

1. **La résistance** : Cette phase consiste à se défaire des vieilles habitudes et anciennes méthodes de travail. Ceci peut être donc une source d'incertitude et de résistance. Ainsi pour passer du connu à l'inconnu il faudra mettre à la disposition des employés des informations, leur fournir des explications, déceler et accepter les signes d'émotion.
2. **Le bilan** : consiste à surmonter l'anxiété et la résistance, à expérimenter le changement et à définir les nouveaux rôles. C'est la phase la plus difficile qui correspond à l'intérêt des employés aux nouvelles méthodes.

⁸ Source interne

3. **Les prises d'essais** : c'est l'étape au cours de laquelle les employés adhèrent aux nouvelles attitudes et commencent à percevoir des bénéfices tangibles et à s'engager dans l'implantation du changement.
4. **Le perfectionnement** : Les collaborateurs sont rentrés complètement dans le projet et font en sorte de parvenir à leurs objectifs.

Chaque individu a sa part de singularité et aucune situation de changement n'est identique en tout point à une autre. Le but du manager est d'aider ses collaborateurs à passer ces étapes le plus rapidement possible pour optimiser le changement. « Ce n'est pas parce que c'est difficile que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas que c'est difficile » Sénèque. Pour prendre en compte le risque de résistance, l'équipe projet devra donc intégrer le fonctionnement de l'organisation et entretenir des rapports privilégiés avec les utilisateurs finaux (clients directs du projet). Pour cela le manager doit utiliser les leviers de la gestion du changement.

4.2.4 Notion de gestion du changement

Changer n'est facile pour aucune organisation, à moins que ce changement soit géré pour permettre une transition en douceur. Le changement suscite chez les collaborateurs des réactions diverses, allant de l'enthousiasme jusqu'à la crainte, la peur de l'inconnu. Pour voir le jour, les projets ont besoin d'un catalyseur du changement, un pilote du changement qui est un individu ou groupe d'individu qui sert de déclencheur en assumant les responsabilités de gestion du processus de changement. Tout manager ou chef de projet peut être agent de changement même si ce rôle peut être joué par un membre de l'équipe projet dédié à cette tâche. Il est impératif que la conduite du changement soit clairement intégrée au projet, bien en amont.

La Conduite du Changement, c'est tout le travail de management qui permet de maîtriser le processus de transformation de l'entreprise dans un contexte de changement, qu'il soit désiré ou non.⁹ La conduite de changement est une facette de la gestion de projet qui permet à de faire adhérer les équipes au projet de

⁹ E. Viardot, J. Balogun and V. Hope Hailey, (2005) *Stratégies du changement*, Pearson Education

transformation et de réduire la période de diminution de la productivité à la mise en place. C'est une étape qui commence à l'annonce du projet et qui se termine bien après la transition mise en place. La conduite du changement comporte 4 leviers principaux. Une conduite du changement réussie implique le respect d'un certain nombre de points clés dans la démarche projet, tels que :

- Susciter l'adhésion
- Communiquer
- Coordonner les actions
- Mettre en place des indicateurs
- Assurer la formation

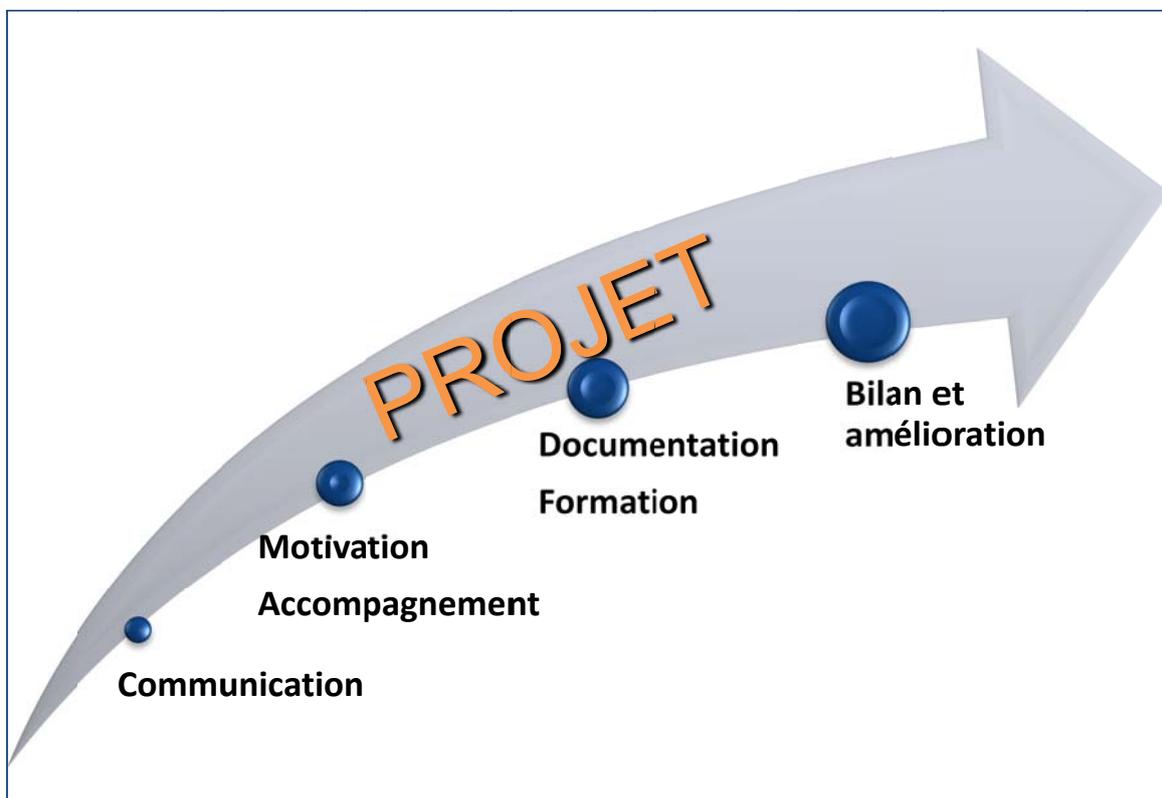


Figure 3 : Les leviers de la conduite du changement

Ces leviers sont utilisables pour tous les types de projet, ils seront à activer ou non en fonction de la complexité du projet. Il existe différents styles de conduite du changement en fonction des projets, du temps imparti et des populations concernées.

Tableau 2 : Trois styles d'intervention¹⁰

| Stratégie | Définition et contexte |
|---------------|---|
| Collaboration | Utilisée pour les projets culturels et structurels, ce style d'intervention consiste à co-construire le changement avec les personnes de terrain qui auront à le déployer dans leurs pratiques. |
| Éducation | Surtout utilisée pour des projets opérationnels. Cela consiste à passer du temps à former et à expliquer le contenu et les raisons du changement. |
| Intervention | Se justifie en cas de crise où il faut intervenir rapidement. Les personnes qui appliquent le changement se le voient imposé par l'externe ou bien par la hiérarchie. |

¹⁰ L'atlas du management. (2008, 02 01). *La conduite du changement, Pourquoi, Comment?*
Consulté le 01 27, 2013, sur <http://www.atlasdumangement.com/>

La gestion du changement peut suivre la démarche d'amélioration continue décrite par Deming, le PDCA (Plan, Do, Check, Act).

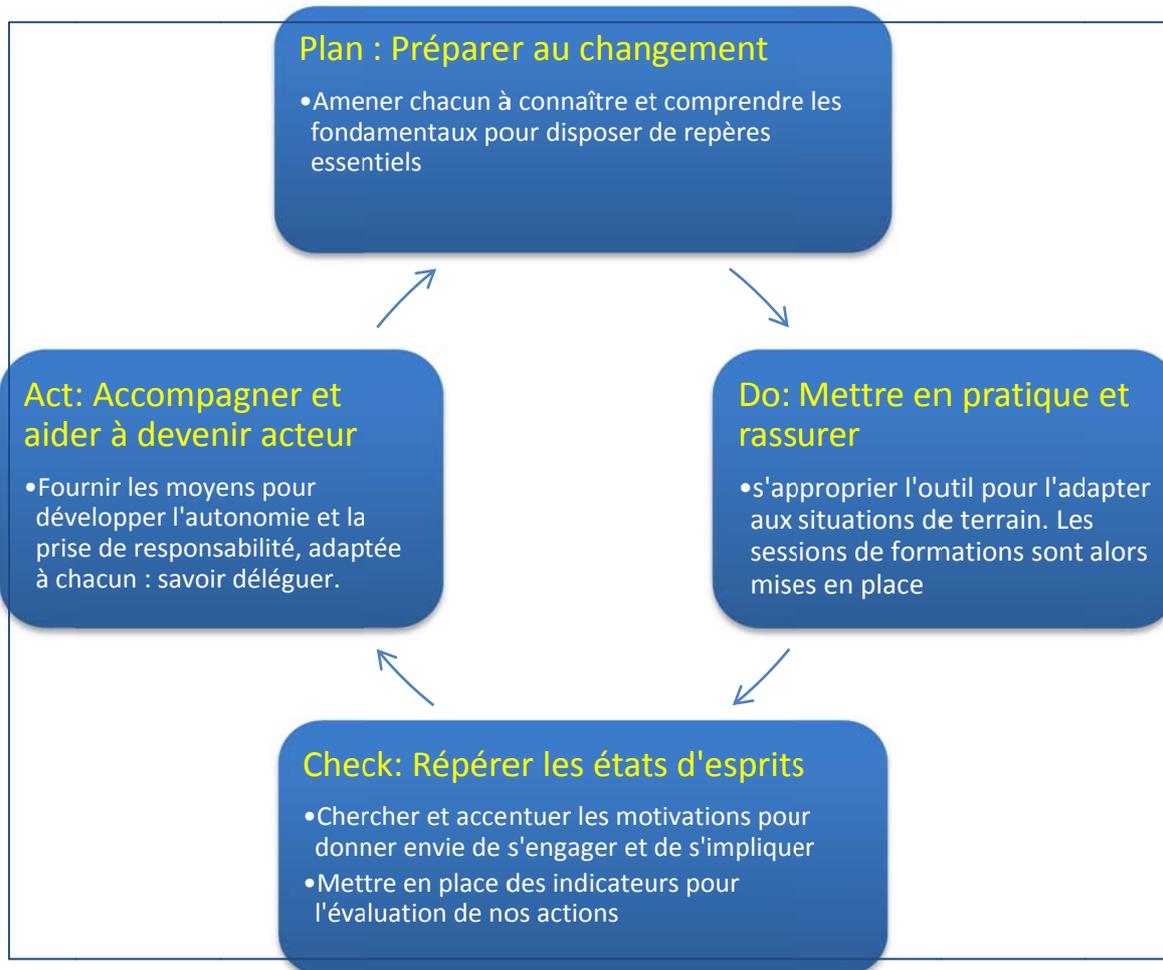


Figure 4 : PDCA de Deming: Roue de la qualité – Appliquée à la gestion du changement

Grace à cette représentation, nous pouvons voir que la gestion du changement ne se limite pas à la mise en place d'outils permettant de faire adhérer les collaborateurs au projet, mais que cette démarche s'inscrit bien dans une logique d'amélioration continue en axant sur l'évaluation de notre stratégie pour dégager des axes d'amélioration.

5 LA PROBLEMATIQUE

Dans cette partie nous allons prendre connaissance du projet mis en place sur le Site Logistique Roche (SLR) en France. Puis nous allons présenter les facteurs de risques pour la mise en place d'un tel projet, notamment ceux concernant la gestion du changement et ainsi nous définirons la problématique.

5.1 Présentation du contexte du projet

Le projet qui fera l'objet de cette étude a été réalisé sur un site de distribution de médicament, il semble donc nécessaire de comprendre l'organisation d'un site logistique pour bien mesurer l'ampleur du projet.

5.1.1 Présentation du site Logistique

Le site logistique de Rosny-sous-Bois en quelques chiffres¹¹ :

- 13 000 clients,
- 190 000 commandes par an,
- 608 000 lignes de commandes par an,
- 22,3 millions d'unités livrées par an dont 2,4 millions suivant la chaîne du froid,

Ce site réceptionne les produits finis fabriqués sur les sites de production Roche ou de nos prestataires en France ou en Europe. Puis, il redistribue les produits aux clients français et DOM-TOM.

¹¹ Hoffmann la Roche Ltd. (2013, 01 01). *Site officiel Roche France*. Consulté le 03 27, 2013, sur <http://www.roche.fr>: http://www.roche.fr/home/a_propos_de_roche/roche_en_france/site_logistique.html

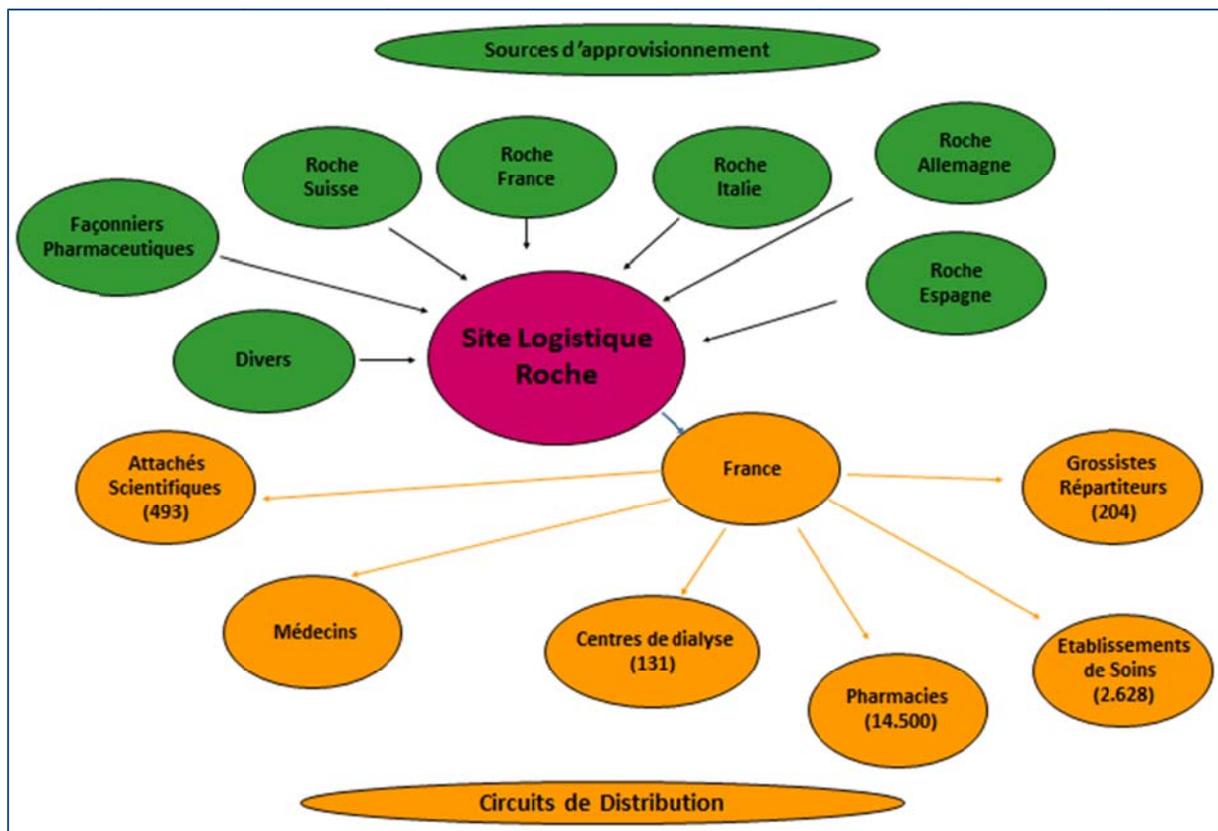


Figure 5 : Représentation du circuit d'approvisionnement et de distribution du SLR.¹²

L'objectif du site est donc de livrer 94 % des clients dans les délais et les quantités requises. Pour aider à cela, il y a nécessité d'utilisation des outils informatiques. Le site est donc en possession d'un WMS, (Warehouse Management System), soit un système de gestion d'entrepôt. L'objectif du WMS n'est pas de prendre les commandes mais de les prendre en compte et d'en optimiser la préparation.

Ce WMS permet donc de gérer :

- la réception
- la mise en stock avec optimisation des emplacements
- la préparation des commandes
- la gestion de stock
- l'expédition

¹² Source interne

- Les retours
- les inventaires
- la gestion des volumes
- la traçabilité

Le périmètre de ce WMS se limite à la gestion de l'entrepôt. Il est donc interfacé avec un autre logiciel, un ERP, qui permet de traiter :

- gestion du processus de planification
- gestion des stocks, approvisionnements des produits finis
- gestion de la qualité
- gestion des achats
- la traçabilité
- la libération

Pour permettre l'optimisation de la distribution du médicament à travers la France l'ensemble des services indispensables est réuni sur le site logistique. Représentant 72 personnes, voici les services présents au SLR :

- Distribution,
- Logistique,
- Transport,
- Assurance qualité,
- Essais cliniques/*rework*
- Réception/retours,
- Service clients (commandes et litiges),
- Contrôle de gestion,
- Douanes,
- Services techniques et généraux.

- Informatique support

5.1.2 Description du projet LID'R

Le site logistique de Roche France avait pour ambition le remplacement du logiciel permettant la gestion des stocks, la préparation des commandes et l'expédition des produits vers les clients. Ce projet s'est nommé LID'R pour Logistique Informatique Distribution Rosny et il a été initialement étudié pour être réalisé sur une année comme nous l'indique ce macro planning prévisionnel.

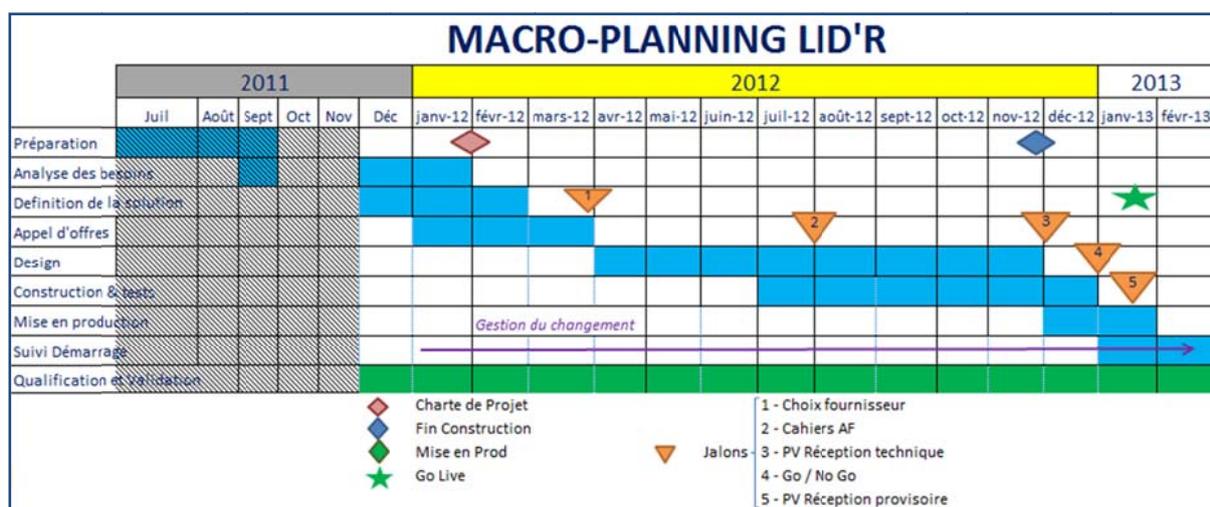


Figure 6 : Macro-planning du projet LID'R¹³

La gestion du changement est quant à elle prévue pour une durée bien supérieure à un an, puisqu'elle démarre avec le projet et se finit bien après la date du démarrage.

Le système LID'R supporte l'activité de distribution de Rosny, ainsi toutes les équipes vont être concernées directement ou indirectement. Si l'on souhaite faire appel à une image, la mise en place de LID'R équivaut à « changer le moteur de la voiture ». En effet, cette image est parlante, le projet LID'R modifie le cœur du métier de chacun des acteurs du site et ainsi devra bénéficier d'une conduite du changement pour que ces modifications de *process* et de façons de faire soient acceptées et mises en place le plus facilement possible.

¹³ Source interne

5.1.3 La nécessité de changement

Les changements sont nécessaires dans les organisations, mais le changement pour le changement ne doit pas être encouragé. Il faut un besoin, des objectifs concrets qui justifient un changement. Pour l'activité de distribution, les *process* « *Pick-Pack-Ship* » étaient assurés par un logiciel dédié (MasterPick®), interfacé avec SAP® (prologiciel de la famille des ERP). Deux risques immédiats avaient été identifiés en cas de statu quo (non remplacement) de MasterPick®, compte tenu de son niveau d'obsolescence :

- Pérennité et continuité des activités
- Impossibilité de répondre aux évolutions et obligations pharmaceutiques et logistiques sur le court/moyen terme
- Nombre restreint d'experts assurant le support et le développement des solutions de M.P. (une personne chez Roche et une personne chez le fournisseur)

Ainsi, l'objectif de cet investissement était donc de disposer d'un nouveau logiciel de distribution, en y intégrant les fonctionnalités supportées actuellement par les logiciels MMC® et Datkon®, ce qui avait pour but de permettre :

- De déjouer les risques encourus inhérents à l'obsolescence du système installé en 1999. (Exemple : le Software ne peut pas être migré vers Windows 7)
- De sécuriser l'activité de distribution de Roche France en sécurisant la distribution de produits pharmaceutiques avec un outil fiable et évolutif.
- Maîtrise en interne des développements et des interventions sur le nouveau WMS rendue possible par transfert de compétence aux utilisateurs.
- De réduire les coûts de maintenance informatique.
- D'avoir le bon niveau de flexibilité pour répondre aux évolutions de l'environnement (réponse rapide aux demandes des clients, des normes et des lois).
- D'améliorer la visibilité sur le stock et la préparation de commande

- D'augmenter la productivité de l'entrepôt et de gérer l'accroissement des volumes sur le site.
- De continuer d'être un site d'excellence : 100% des demandes clients traitées dans les délais requis.
- D'anticiper les évolutions réglementaires en prévoyant la sérialisation par exemple, chaque boîte de médicament pourra être sérialisée avec un code identifiant unique et pourra être « tracée » pour mieux lutter encore contre la contrefaçon. En effet, notre environnement évolue, nos outils aussi : nous devons de répondre aux obligations réglementaires de demain en étant proactifs et en veille technologique permanente.
- De simplifier l'architecture informatique, en n'ayant plus qu'un seul logiciel interfacé avec le SAP.

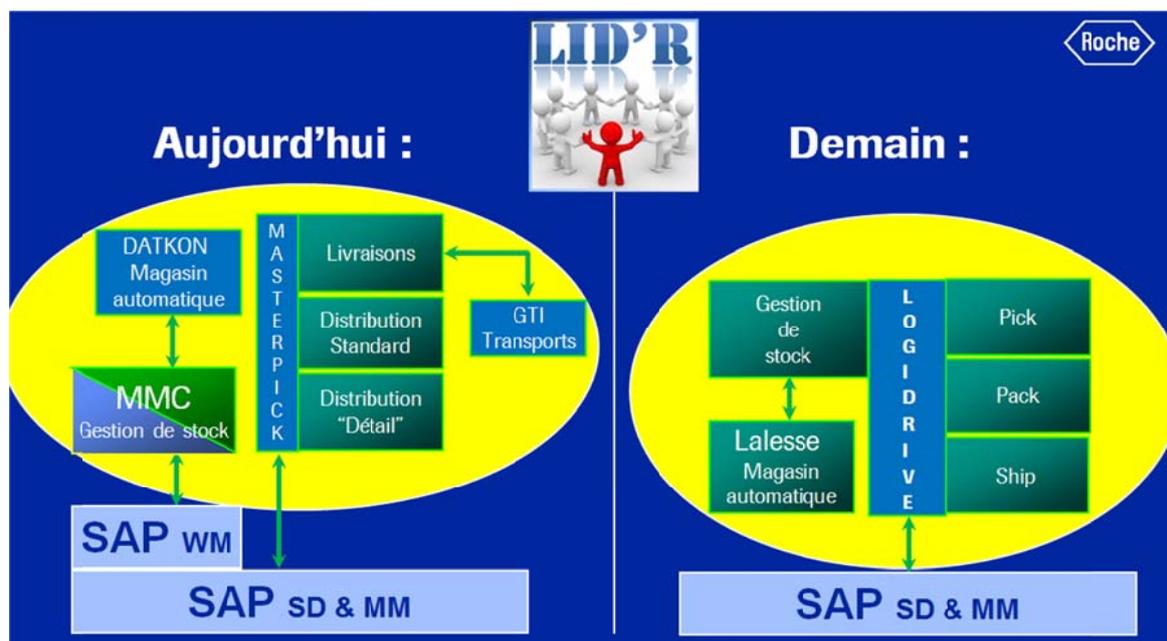


Figure 7 : Cartographie avant/après projet LID'R montrant la réduction des interfaces¹⁴

Outre les objectifs assignés à la distribution, le site logistique a également un rôle clé dans les domaines de la contrefaçon et des marchés parallèles. La mise en place de processus et de logiciels permettant une meilleure traçabilité des produits entre dans

¹⁴ Roche, s. i. (2012). Cartographie Avant/Après projet LID'R. Rosny-sous-Bois, Ile de France, France.

ce périmètre. Le projet LID'R permettra d'améliorer à la fois la distribution et la lutte contre des pratiques illégales et parfois dangereuses pour le patient. Le site logistique de Rosny-sous-Bois prépare l'avenir de la meilleure des façons en mêlant technologie, performance, éthique et respect des réglementations pour une meilleure distribution et finalement, une protection accrue des patients.

5.1.4 Risques liés au projet

Les risques que nous pouvons redouter à la mise en place de ce projet sont liés à la perturbation de la distribution des produits, et donc un risque patient pour les produits indispensables du service de la DP (Distribution Pharmaceutique) mais également pour la distribution des produits Essais Cliniques. En effet, le changement d'outil de travail s'avère critique pour :

- la continuité de l'activité
- la traçabilité des produits
- l'adaptation à l'outil par les utilisateurs

5.2 La réalité de l'échec des projets informatiques

Les systèmes informatisés sont devenus indispensables et ont pris une place prépondérante dans les entreprises pharmaceutiques. Bien que n'étant pas en contact direct avec les produits, ils permettent de gérer des informations hautement critiques (caractéristiques, traçabilité, statuts, formulation des produits, etc). La quasi-totalité des processus pharmaceutiques est aujourd'hui informatisée. La marge d'erreur étant proche de zéro, l'état de santé des consommateurs pouvant en dépendre, la mise en place de ces systèmes doit être validée pour assurer un démarrage sans faille. De plus, ces projets sont généralement très coûteux pour les entreprises en argent, en temps et en investissement des collaborateurs ; un échec peut alors avoir des conséquences désastreuses.

Si on s'intéresse aux études faites sur le sujet, des statistiques se dégagent nous permettant de visualiser la réalité de l'échec des projets informatiques. Les projets consistant à implanter un ERP dans des groupes industriels ont statistiquement

montré leur maigre chance de succès.¹⁵ Une première étude réalisée en 1995 par le Standish group montre qu'une grande proportion de projets informatiques est abandonnée en cours de route. Pour établir ces résultats, une grande enquête a été réalisée auprès des services informatiques de sociétés américaines pour avoir une vision quantitative plus précise des projets qui étaient :

- Réussis « *succeeded* », c'est-à-dire ayant tenus toutes leurs objectifs en matière de fonctionnalités de délais et de budget ;
- En difficulté « *challenged* », en montrant un dépassement en matière de budget, de délais ou une réduction du périmètre, des fonctionnalités souhaités ;
- Abandonnés « *failed* » en cours de route par les équipes.

Les premiers chiffres montraient que seulement 16% des projets étaient réussis, alors qu'un tiers était abandonné en cours de route. Voici les résultats depuis lors :

| Benchmark/year | 1994 | 1996 | 1998 | 2000 | 2004 | 2006 | 2008 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Succeeded (%) | 16 | 27 | 26 | 28 | 29 | 35 | 32 |
| Challenged (%) | 53 | 33 | 46 | 49 | 53 | 46 | 44 |
| Failed (%) | 31 | 40 | 28 | 23 | 18 | 19 | 24 |

Tableau 3 : Résultats des études menées par le Standish groupe sur le devenir des projets informatiques aux U.S¹⁶

Entre octobre 2002 et janvier 2003, une étude autour des projets informatiques réalisée pour l'administration britannique confirme le faible taux de réussite des grands projets informatiques. Cette étude est basée sur la collecte de données de 1500 managers de projets informatiques. Dans cette étude on remarque que 16% des 421 projets informatiques observés parviennent à leur but en termes de budget,

¹⁵LE DENTEC, T. (2008). *Le guide du chef de projet*. Ed. Maxima.

¹⁶ Sahibuddin, M. H. (2011, 02 16). *Academic Journals: Critical success factors for software projects: A comparative study*. Consulté le 05 17, 2013, sur <http://www.academicjournals.org/SRE>.

de planning et de fonctionnalité. Seulement 55% des projets ont été terminés à temps et 41% ont été menés à bien avec le budget prévu.¹⁷

Une autre étude a été menée en France. Elle porte sur des entreprises de plus de 250 personnes provenant d'un échantillon de 5000 firmes réparties de façon représentative en termes de taille et de secteur. Les résultats confirment ceux de l'étude menée par le Standish group. 16% des organisations ayant répondu au questionnaire admettent que la majorité des projets sont des échecs et seulement 30% que la majorité arrive à l'heure.¹⁸

Ces résultats nous permettent de visualiser la réalité de l'échec des projets informatiques. Il existe donc de réels axes d'amélioration pour changer ces chiffres et aller vers le succès de la mise en place de nos projets. Il faut donc s'intéresser aux causes d'échec de projets pour concentrer nos efforts de management.

5.3 Facteurs d'échec d'un projet

Les facteurs d'échec d'un projet sont multiples. Une réflexion sur ce sujet avec des responsables industriels ainsi qu'une recherche bibliographique¹⁹ a permis de lister 14 principaux facteurs :

1. Manque ou mauvaise communication, mauvaise compréhension par les différents acteurs de ce qui est attendu.
2. Mauvaise analyse budgétaire.
3. Manque de ressources humaines
4. Problèmes de délais (surtout pour les projets urgents)
5. La résistance au projet, non-adhésion des principaux acteurs.
6. Un mauvais jalonnement, une mauvaise planification des activités

¹⁷ Cuthbertson, C. S. (2003). <http://www.bestpracticehelp.com/>. Consulté le 06 13, 2013, sur The State of IT Project Management in the UK 2002-2003

¹⁸ <http://www.adeli.org> (consulté le 17.05.2013)

¹⁹ Quan, D. (2006). *L'impossible Conduite Du Projet De Si - Des Syndromes D'échec Aux Clés Du Succès*. Hermes Science Publications.

7. Manque d'informations sur les modalités de réalisation opérationnelles du projet.
8. Mauvaise prise en compte de l'inertie des structures.
9. Ne pas prendre en compte les problèmes qui se posent et ne pas les résoudre.
10. Ignorer l'importance de la formation des utilisateurs finaux.
11. Manque d'outil de pilotage en termes de compréhension et d'acceptation.

Indicateurs

12. Profil du chef de projet et constitution de l'équipe projet.
13. L'appui, le soutien, le sponsoring de la direction.
14. Attentes non réalistes.

Le tableau suivant reprend ces points et met en évidence ceux qui sont liés à la gestion du changement. On se rend compte qu'un certain nombre de points concourants au succès d'un projet sont liés à la gestion du changement. Nous allons donc nous concentrer sur les efforts mis en œuvre pour maîtriser ces points et en faire des facteurs de réussite d'un projet.

Tableau 4 : Sources d'échec des projets en lien avec la gestion du changement.

| Facteurs d'échec d'un projet. | Points liés à la gestion du changement | Thème de la gestion du changement |
|---|--|-----------------------------------|
| 1. Manque ou mauvaise communication, mauvaise compréhension par les différents acteurs de ce qui est attendu. | X | Communication |
| 2. Mauvaise analyse budgétaire. | | |
| 3. Manque de ressources humaines. | | |
| 4. Problèmes de délais (surtout pour les projets urgents) | X | Accompagnement |

| | | |
|--|---|---------------------------------|
| 5. La résistance au projet, non-adhésion des principaux acteurs. | X | Communication Accompagnement |
| 6. Un mauvais jalonnement, une mauvaise planification des activités | X | Accompagnement |
| 7. Manque d'informations sur les modalités de réalisation opérationnelles du projet. | X | Communication |
| 8. Mauvaise prise en compte de l'inertie des structures. | | |
| 9. Ne pas prendre en compte les problèmes qui se posent et ne pas les résoudre. | X | Accompagnement |
| 10. Ignorer l'importance de la formation des utilisateurs finaux. | X | Formation |
| 11. Manque d'outil de pilotage en termes d'indicateurs d'avancement, de suivi. | X | Evaluation de tous les thèmes |
| 12. Profil du chef de projet et constitution de l'équipe projet | | |
| 13. L'appui, le soutien, le sponsoring de la direction | X | Communication |
| 14. Attentes non réalistes | | |

Ce travail d'analyse des facteurs pouvant conduire à l'échec d'un projet montre l'importance de la communication, de l'accompagnement et des explications pour que les parties concernées adhèrent au changement. Cela nous montre très clairement que la gestion du changement est une partie à ne pas négliger dans la gestion des projets pour le succès de ceux-ci. Traditionnellement, les responsables du changement se sont surtout concentrés sur les aspects techniques. Ils mettaient alors l'emphase sur les structures, les processus, les systèmes et les technologies, pour déployer leur vision du changement ainsi que leur stratégie. Bien que ces aspects soient très importants, il a été démontré que les chances de succès sont considérablement amoindries si l'on ne tient pas compte du processus d'adaptation

des individus au changement. C'est à ce dernier que nous consacrerons les prochains paragraphes.

Ainsi notre problématique se dégage : Comment adopter une gestion du changement nous conduisant au succès de la mise en place d'un projet concret de réorganisation totale de l'activité d'un site de distribution ? C'est à cette problématique que nous allons répondre dans la troisième partie de ce travail.

6 STRATEGIE MISE EN PLACE POUR CONDUIRE LE CHANGEMENT

6.1 Equipe projet

Dans une gestion de projet, nous distinguons 2 types de populations. Les collaborateurs qui sont membres de l'équipe projet, acteurs du changement et les collaborateurs qui ne sont pas impliqués dans la mise en place du changement mais qui le reçoivent, qui sont les destinataires de nos stratégies de gestion du changement.

Tous les membres de l'équipe projet contribuent (à leur échelle) à la gestion du changement.

Le choix de l'équipe est une étape très importante de la gestion de projet et qui impactera nécessairement la gestion du changement. Il faut tout d'abord désigner le chef de projet qui sera à même de choisir les membres de son équipe. Le plus souvent, pour des projets importants, le chef de projet ne pourra pas choisir la totalité de son équipe, par méconnaissance de l'activité des services ou par méconnaissance des autres projets en cours pour lesquels les collaborateurs sont déjà impliqués. Le chef de projet devra alors se concerter avec les chefs de services concernés pour choisir au mieux son équipe en fonction des critères suivants :

- Degré de compétence technique par rapport à la tâche prévue
- Disponibilité du collaborateur
- Degré de motivation du collaborateur par rapport au projet
- Prévoir des *back-up* (remplaçants) surtout pour des projets de longue durée.

En effet, si l'on souhaite que le changement se fasse le plus facilement possible au sein de l'entreprise, il semble évident que nous avons besoin d'acteurs du projet compétents disponibles et motivés. Les membres de l'équipe projet qui possèdent ces 3 critères faciliteront ainsi la communication vers leurs collègues et la motivation de tous les utilisateurs finaux. Le mieux est encore quand les collaborateurs ont

décidé eux même de faire partie de l'équipe. Il faut absolument permettre aux volontaires d'avoir un rôle au sein du projet. Tout d'abord parce que les volontaires sont toujours les plus motivés, et parce que si on leur interdit la participation à un projet pour lequel ils étaient volontaires, ils ne se proposeront plus pour un futur projet et peuvent même devenir réfractaires à la mise en place de ce projet.

6.1.1 Impliquer les personnes pertinentes

Inclure tout le monde, cela n'est pas possible. En effet, il faut assurer une continuité de l'activité au quotidien, soit ici, l'expédition des produits vers les clients qui reste la priorité. Cependant, inclure le maximum de personnes avec des niveaux de participation et de responsabilité différents dans chaque domaine est une bonne stratégie. Plus les gens sont impliqués plus ils sont opérationnels rapidement au démarrage. Dans l'équipe projet, pour permettre une gestion du changement optimale, il faut travailler avec des gens autonomes et responsables.²⁰

Comme vu précédemment, le projet LID'R impactait la totalité des collaborateurs du site Logistique. Une équipe pluridisciplinaire a alors été mise en place issue de nombreux services tels que les Achats, l'Informatique Architecture, la Distribution Pharmaceutique, l'Assurance Qualité, les Essais Cliniques, les Services Techniques, les Transports, la Logistique. Se sont également rajoutés certains services du siège notamment l'informatique Applications et le contrôle de gestion. Ont été inclus dans cette équipe, les responsables de chacun de ces services, et en collaboration avec le chef de projet chaque responsable a alors choisi un ou plusieurs de ses collaborateurs (en fonction de la taille du service) pour avoir la fonction de *K-user*. Ces *K-users* sont les experts métiers et sont à même de remonter les besoins des utilisateurs.

Les responsables de services ont été choisis pour avoir un pouvoir décisionnel sur des points stratégiques tandis que les K-users permettent d'apporter leur expertise technique et leur vision pratique et ergonomique de l'outil.

²⁰ BELLANGER, L. (2009) « *manager un projet avec succès* », ESF éditeur.

6.1.2 Le rôle du chef de projet

Une fois que son équipe est constituée, le chef de projet doit manager cette équipe pour aller vers l'objectif commun, l'obtention des livrables et la réussite du projet. Le chef de projet doit alors tenir compte des points suivants :

- Constituer une équipe soudée.
- Communiquer.
- Savoir tirer le meilleur parti des différents membres de l'équipe.
- Coordonner les actions de la gestion du changement.
- Assurer la formation.
- Mettre en place des indicateurs.
- S'assurer du respect des délais et des différents jalons du projet.

Le chef de projet a également des missions concernant la gestion d'un projet au sens plus large comme formaliser la gestion des ressources, planifier et contrôler les risques, organiser les réunions de suivi, faire des rapports au comité de direction...

Pour réaliser toutes ces actions, le chef de projet peut se faire aider en nommant un responsable de la gestion du changement, une seconde personne qui mettra en place les actions décidées par le chef de projet. Cette personne sera alors chargée de faire un *reporting* détaillé au chef de projet sur les activités mises en place. Nous verrons donc comment ces points ont été traités pour optimiser le changement lors du projet LID'R.

6.2 Planification

La gestion du changement ne s'improvise pas au fil de l'eau, elle doit nécessairement faire l'objet d'une démarche de planification. C'est également cette étape qui nous permettra de mettre en place des indicateurs pour suivre l'avancement du projet en termes de gestion du changement. Cette étape de planification doit faire partie de la gestion de projet.

6.2.1 Démarche de jalonnement

Le but ici est de limiter l'effet tunnel (dérive en terme de temps) et l'effet d'engluement (caractérise les projets qui n'avancent pas sans que l'on soit en mesure de déterminer avec précision les facteurs de cet immobilisme). Les collaborateurs se démotivent, les coûts augmentent sans que nous ayons identifié la cause. La démarche de jalonnement est utilisée dans la gestion de projet au sens général, elle peut s'appliquer à la gestion du changement. L'approche par jalonnement est un acte qui amène à bien structurer un projet dans le temps, en y apportant de nombreuses garanties permettant au chef de projet de correctement suivre l'avancement pas à pas. Les jalons permettent de faire le point à chaque étape et de n'engager la phase suivante que lorsque l'étape précédente s'est déroulée correctement. Cette outil nous offre la possibilité d'avoir une vision objective et calculée des étapes qui prennent plus de temps que prévu pour ensuite identifier les problèmes, les causes et trouver les solutions pour les corriger.

Les décisions actées lors du passage à la phase suivante sont des éléments stables sur lesquelles peut être bâtie la suite du projet. Le jalonnement se préoccupe moins du contenu de chaque phase, que de l'appréciation de son résultat, où le chef de projet est amené à se prononcer. Ces points sont revus lors de réunions de suivi de projet formalisé par un compte rendu de projet en fonction de dates précises correspondant aux livrables définis.

Les phases sont parfois entremêlées, à chaque fois il faut un peu préparer les travaux de la phase suivante, solder ce qui n'était pas terminé lors de la phase précédente, voire corriger ce qui a été jugé insatisfaisant. Un retard n'est pas forcément grave, ce qui est grave c'est un retard :

- Qu'on « oublie » au lieu de l'expliquer pour traiter le problème
- Qu'on « laisse filer » au lieu de prévoir une échéance et un livrable²¹

²¹ BACHELET, R. (2009, 09 18). *Management de projets : Animation d'équipe et motivation*. Consulté le 05 08, 2013, sur <http://gestiondeprojet.pm/>

Pour notre projet, un macro planning a été mis en place permettant à tous les membres de l'équipe projet de visualiser les jalons importants en termes de livrables et d'objectifs clés du projet au sens large :

- Cahier des charges
- Choix du fournisseur
- Analyse fonctionnelle
- Procès verbal de réception technique
- Décision du démarrage (Go/No Go)

Cette stratégie de jalonnement a été réalisée plus finement pour de nombreux points tels que la formation des utilisateurs finaux, la révision des documents, la validation informatique...

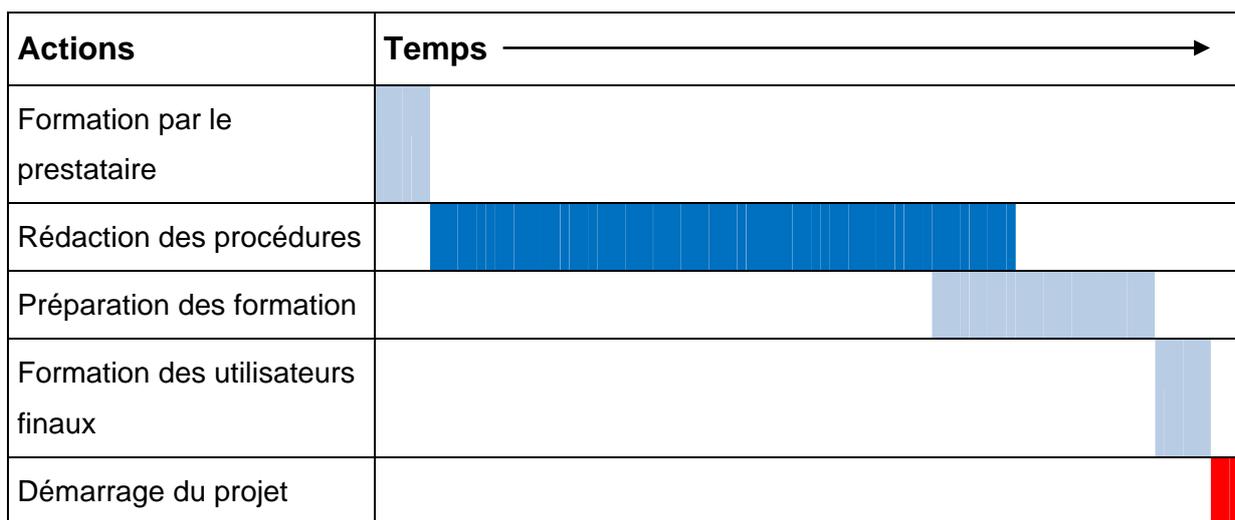


Figure 8 : La démarche de jalonnement dédiée à la formation des utilisateurs finaux

Cette figure nous montre très clairement les différents jalons nécessaires à la mise en place des formations pour les utilisateurs finaux. Pour mettre en œuvre cette démarche, il faut tenir compte des contraintes qui s'imposent à nous. On se rend bien compte ici, qu'il est nécessaire d'attendre que les formations par le prestataire soient faites pour commencer la rédaction des procédures impactées. Ces jalons nécessitent d'être revus sans cesse pour adapter le planning en fonction de l'évolution du projet.

6.3 Communication

6.3.1 Communication vers l'équipe projet

Le rôle principal du chef de projet est de faire accepter son projet à son équipe, mais également de faire de son équipe des messagers pour motiver à leur tour l'ensemble des collaborateurs. Pour cela, il doit porter fièrement les couleurs du projet, faire la promotion de son projet et croire en ses objectifs. « Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose... Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer. » Antoine de Saint-Exupéry

6.3.1.1 L'argumentaire

Un projet ne devient concret, réel qu'à partir du moment où on a la capacité d'en préciser l'objet. Il devient alors très important de définir précisément tous les aspects du projet. L'argumentaire est un outil de communication, basé sur un jeu de questions-réponses. Il est notamment utilisé dans la vente et en management de projet. L'utilisation que j'en propose concerne des projets de changement.

A ce stade, la difficulté qui s'impose au chef de projet pour l'optimisation de la communication est le manque de compréhension de chaque acteur. Le comité de pilotage, la direction, l'équipe projet et les utilisateurs finaux n'ont pas les mêmes besoins en termes d'information et n'ont pas les mêmes points de vue. Il est nécessaire que chaque partie puisse comprendre les besoins de chacun pour évoluer vers l'objectif commun. En ce sens, l'argumentaire présente un double avantage²² :

- Il donne un sens au changement en répondant aux questions que les collaborateurs se posent à l'annonce d'un projet : pourquoi changer ? Qu'est-

²² TONNELE, A. (2011). *65 outils pour accompagner le changement collectif et individuel*. Paris: Eyrolles.

ce que ça va changer ? Pourquoi maintenant ? Quels impacts cela aura-t-il sur l'organisation, l'emploi, les pratiques de travail ?

- il permet d'obtenir une vision partagée du changement en sensibilisant les collaborateurs aux attentes de la direction et en apportant des éléments de réponses aux décideurs vis-à-vis des problématiques concernant le terrain.

Il existe un outil qui correspond à cette démarche et qui permet de définir au mieux les contours du projet : la fiche de cadrage. Cette fiche utilisée chez Roche permet de clarifier les points suivants²³ :

- Description du périmètre,

Cette notion permet de définir les *process* qui vont changer mais également ceux qui ne sont pas impactés pour mieux cerner l'objectif du projet.

- Description des enjeux :

- « Pourquoi change-t-on ? » C'est la question du sens, de la signification du changement. Cette question permet d'y répondre. Elle couvre le besoin de comprendre.
- « Pour quoi (en deux mots) change-t-on ? » C'est la question de la situation désirée (cf. question A). Cette question couvre le besoin d'être rassuré vis-à-vis de l'avenir, de pouvoir un minimum s'y projeter.

- Evolution du métier :

Un projet crée quelque chose de nouveau, et remet donc en cause une ancienne situation, dont certaines catégories bénéficiaient. Les identifier permet d'anticiper les résistances.

- Besoins métier :

Cette notion a pour but de donner des exemples concrets de ce que vont devoir faire les acteurs en terme de modification de façons de faire, de comportements...

- Les bénéfices attendus par les métiers impactés.

²³ Roche, S. i. (2013). Fiche de cadrage projet. Rosny-sous-Bois, Ile de France, France.

- Analyse de l'existant (cela permet de comprendre les points qui nécessitent une amélioration ou une évolution)
 - Description de l'existant (organisation, outils, systèmes, processus, procédures, etc.)
 - Analyse des points forts / points faibles,
 - Besoins non satisfaits :
- Analyse des solutions proposées par Global Informatics ou Groupe :
 - Y-a-t-il des solutions proposées ?
 - A quelle échéance ?
- Description de la solution (outils, processus, procédures) :
 - Analyse (points forts / points faibles) :
 - Analyse des options possibles
- Grands choix structurants.
- Analyse des scénarii :
 - Description des scénarii
 - Avantages / bénéfices des scénarii
 - Inconvénients / risques des scénarii
 - Estimation du coût :
 - Choix du scénario
 - Description du scénario retenu :
 - Justification : (Coût, simplicité / complexité de mise en œuvre, délais, etc.)
 - Macro-planning du scénario proposé/retenu
- Ressources
- Budget
- Gains attendus

L'argumentaire permet d'aller plus loin en posant les questions :

- Quels sont les risques si le projet échoue ?
- Quels sont les indicateurs permettant de statuer sur le succès du projet ?

Cet outil permet au chef de projet de définir une stratégie de communication claire et adaptée pour que l'ensemble des acteurs puissent comprendre les enjeux et les risques du projet. Les utilisateurs finaux et membres de l'équipe projet entendent le souhait de la direction et la direction comprend les questions que se posent les collaborateurs.

6.3.1.2 Définir les responsabilités de chacun

Les objectifs communs de cette équipe ont été définis plus en avant, le but ici est de définir précisément les tâches de chacun de répondre aux questions suivantes : Qui fait quoi ? Qui prend les décisions ? A qui remonter les informations ?

Pour cela nous avons présenté en réunion d'ouverture du projet une arborescence permettant de visualiser clairement la hiérarchie de l'équipe projet et ainsi de faire comprendre aux collaborateurs à qui se référer et qui a un pouvoir de décision.

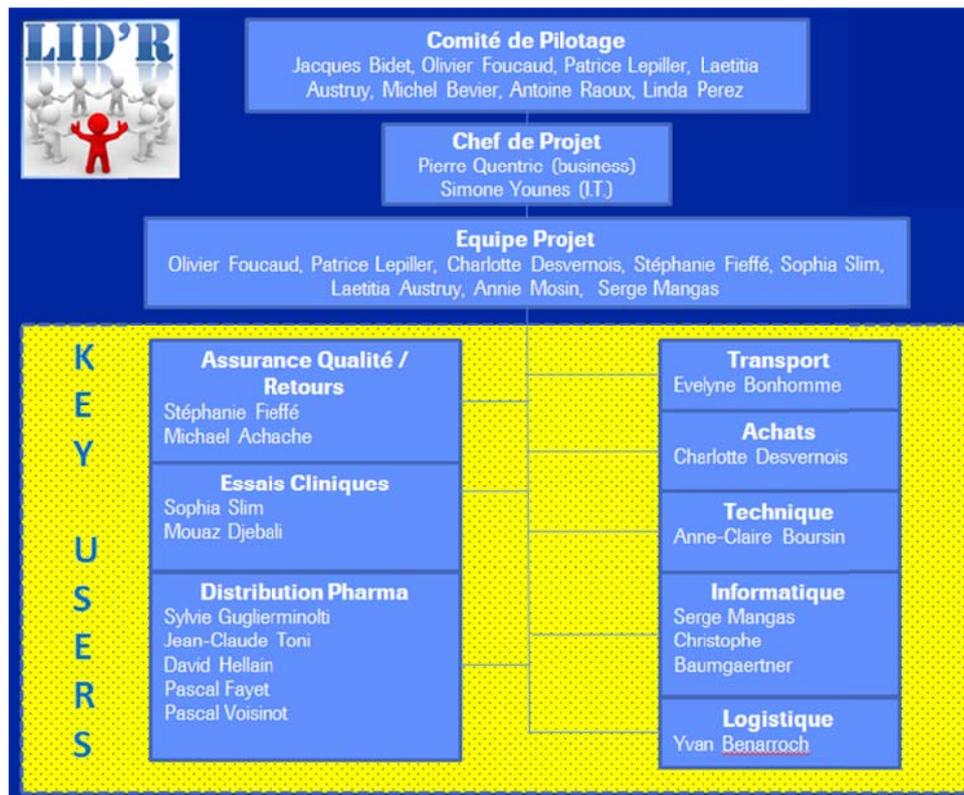


Figure 9 : Constitution de l'équipe projet LID'R.²⁴

La charte du projet remet l'accent sur l'identification des responsabilités et champs d'action de chacun :

Le Sponsor : Etait représenté par le Directeur Logistique du site, représentant du Business et propriétaire du projet. Le sponsor est responsable de la mise en œuvre du Projet, il assure la disponibilité des ressources nécessaires, la coordination avec les autres départements de l'entreprise et les autres projets majeurs, si nécessaire. Enfin, il gère la communication au niveau de l'entreprise et du Groupe.

Le chef de projet : il est responsable de la mise en œuvre du Projet, de la coordination entre les différentes équipes du projet, il assure la communication au sein du Projet, notamment pour la gestion du changement, il coordonne les actions de formation, il suit l'avancement des tâches et des budgets, il veille au respect du planning et cahier des charges et informe le comité de pilotage périodiquement des progrès réalisés

²⁴ Source interne

L'équipe projet : C'est l'instance de contrôle chargée de valider le projet dans les détails. Elle est constituée des responsables de tâches. Elle est en permanence amenée à prendre des décisions sur les choix proposés par l'équipe projet et les utilisateurs, Elle assure et valide le suivi du planning, Elle permet de coordonner les tâches intra groupe ou inter groupe, Elle valide les différentes étapes et les livrables du projet. Enfin, elle réalise les actions de formation aux futurs utilisateurs du nouveau système.

Responsable de tâche, les *K-users* : Chaque responsable identifie les besoins utilisateurs, communique les besoins à l'équipe projet, gère toutes les tâches utilisateurs, revoit tous les livrables et s'assure que les besoins ont été pris en compte, assure la gestion de tous les tests, est un vecteur de communication et assiste le responsable de projet.

Tableau 5 : Les acteurs du projet et leurs rôles²⁵

| Ceux qui... | Sont les... |
|---|---|
| Demandent, payent, décident | Clients, Sponsor |
| Pilotent le projet | Le chef de projet |
| Réalisent le projet | L'équipe projet |
| Ne font pas vraiment partie du projet mais le soutiennent ou s'y opposent | Personnes et organisations impactées, les utilisateurs. |

²⁵ BACHELET, R. (2009, 09 18). *Management de projets : Animation d'équipe et motivation*. Consulté le 05 08, 2013, sur <http://gestiondeprojet.pm/>

Pour atteindre nos objectifs, il est important de détailler et d'expliquer aux collaborateurs, les missions qui leur incomberont. Un outil peut être utile pour s'assurer d'avoir identifié tous les caractères essentiels à la mise en place de cet objectif : SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste (Respect des ressources), Temporel).

- L'objectif doit être Spécifique à un membre de l'équipe projet et ne pas dépendre d'éléments dont il n'a pas la maîtrise. Il doit correspondre à son domaine d'expertise.
- La tâche doit être Mesurable, les indicateurs chiffrés devant être incontestables et reconnus comme tels par le collaborateur.
- Il doit être acceptable et Accepté par le collaborateur.
- Il doit être Réalisable et ne reposer que sur la motivation du collaborateur ou être sans cesse réajusté si le contexte change.
- Il doit être inscrit dans le Temps, planifié, avec une date de fin et éventuellement des points intermédiaires.

De cette façon, on s'assure que le message délivré pour expliciter les tâches est clair et détaillé et donc facilement compréhensible et maîtrisable par les collaborateurs.

1.1.1.1 Réunion de suivi de projet

Pour l'implication des collaborateurs, il est important de leur permettre d'avoir accès à des informations sur le projet autres que celles le concernant. Pour cela, toutes les semaines, une réunion de l'avancement du projet a été organisée par le chef de projet. Ces réunions ont permis de situer l'avancement de chaque membre de l'équipe en fonction des objectifs fixés et de mettre en lumière les anomalies relevées nécessitant une action corrective. L'ensemble des membres du projet pouvait alors visualiser l'évolution des autres membres et donc avoir une vision globale du projet.

6.3.2 Communication vers les utilisateurs finaux

La communication vers les utilisateurs finaux avait plusieurs objectifs :

- Etre claire
- Etre concise

De manière à intéresser les collaborateurs avec des informations qui les touchent et de les impliquer de loin dans ce projet. Pour que les collaborateurs Roche identifient immédiatement la communication concernant le projet nous avons décidé de définir un Logo spécifique LID'R.



Figure 10 : Logo du projet LID'R.

Très visuel et repérable, ce logo se retrouvait donc affiché sur chaque support de communication, cela a permis de faire comprendre de manière rapide que nous souhaitions parler du projet sans être obligé de l'expliquer par une phrase.

1.1.1.1 Newsletters

Une communication de type « Newsletter » a été envoyée par e-mail à toutes les personnes du site et retransmise sur les écrans de télévision du site. Il a été convenu qu'une communication de type « teasing » serait mise en place sur les premiers numéros, suivie par la fourniture petit à petit des informations sur le projet. L'objectif était de capter le regard du personnel et de lui donner un maximum d'informations sous forme imagée pour ne pas l'obliger à lire de longs paragraphes. Des schémas, des phrases courtes et des photos plutôt que des textes longs ont

donc été favorisés. Cela a été possible car nous ne sommes pas rentrés dans les détails et seules les informations les plus importantes ont été données. Ce bulletin s'adressait principalement aux futurs utilisateurs du logiciel afin de les tenir au courant des avancées du projet et de les impliquer, mais aussi à toute personne du SLR.

6.3.2.1 Articles

Par ailleurs, nous avons mis en place d'autres canaux de communication *via* l'intranet Roche. Plusieurs articles ont été publiés sur « My Roche » (intranet Roche France). Cela s'adressait plutôt aux personnes n'étant pas sur le SLR (siège, visiteurs médicaux...) et n'ayant aucune connaissance du projet. Il ne s'agissait plus ici d'impliquer les gens mais d'informer le siège et de promouvoir le projet au niveau de l'ensemble de la filiale. Il est tout de même important que toutes les structures de l'entreprise soient sensibilisées à cette transformation car une structure ne se limite pas à la réalisation de sa tâche mais participe à d'autres processus transverses avec d'autres structures. Les thématiques abordées ne devaient pas être trop techniques et compréhensibles par tous. Il a donc été décidé de parler dans cet article plus de la lutte contre la contrefaçon et de la sécurité du patient que de l'obsolescence de MasterPick (outil utilisé uniquement sur le SLR) et de la volonté de réduire les interfaces. Cet article avait pour but de d'informer les collaborateurs non impactés, en montrant qu'il y a un souci éthique et de préparation de l'avenir.

6.3.2.2 Réunions site

Le but de ces réunions est de faire le tour des activités du site et de faire le point sur la performance en fonction des objectifs.

Pendant toute la période du projet, des points systématiques étaient faits sur le projet LID'R. Cela permettait à tous les collaborateurs de suivre l'évolution de l'ensemble des points du projet.

6.3.2.3 Réunion de services

Lors de chaque réunion de service, un point était fait sur l'avancement du projet LID'R. Ces réunions permettaient alors aux collaborateurs de poser leur question et d'exposer leurs craintes, doutes ou difficultés concernant le projet, mais aussi de mettre en évidence l'avancement du projet

6.3.2.4 L'affichage

La communication passe aussi par l'affichage. En effet, la communication visuelle est importante, c'est pourquoi j'ai rédigé des affichages permettant de communiquer sur le changement de nomenclature entre l'ancien et le nouveau logiciel. Bien avant les formations des utilisateurs finaux, il nous a semblé nécessaire de faire un point sur les changements de nomenclature pour que les collaborateurs ne soient pas trop perdus pendant les formations.

Tableau 6 : Nomenclature des zones Avant/Après ainsi que leurs significations.²⁶

| Nom de magasin | Nom de la zone | Signification |
|-----------------------|-----------------------|--|
| AVANT | APRES | |
| 300 | CAE | Conditionnement Ambient Essais Cliniques |
| 300 | CAP | Conditionnement Ambient Pharma |
| 300 | CFE | Conditionnement Froid Essais Cliniques |
| 300 | CFP | Conditionnement Froid Pharma |
| 870 | PAE | Picking Ambient Essais Cliniques |
| 502 | PDA | Picking Détail Ambient Pharma |

²⁶ Source interne

| | | |
|-----|-----|---------------------------------|
| 504 | PDF | Picking Détail Froid Pharma |
| 871 | PFE | Picking Froid Essais Cliniques |
| 503 | PSP | Picking Standard Pharma |
| 904 | RAE | Retour Ambient Essais cliniques |
| 904 | RAP | Retour Ambient Pharma |
| 904 | RFE | Retour Froid Essais cliniques |
| 904 | RFP | Retour Froid Pharma |
| 514 | SFP | Stockage Froid Pharma |

Ces nomenclatures font partie du langage commun et quotidien des collaborateurs. Ce sont les automatismes d'un langage codé que nous avons bouleversé. Il a donc été capital de communiquer sur ce point bien en amont des formations, afin que le nouveau vocabulaire soit intégré le plus tôt possible.

6.3.3 La communication informelle

La dimension informelle de la communication ne peut pas être négligée dans une organisation, elle se traduit par les relations inter personnelles et les échanges d'informations en dehors des cadres préétablis de communication, elle peut concerner soit des échanges éphémères et sans portée professionnelle, soit du contenu solide et durable. Ce type de communication a concerné aussi bien l'équipe projet que les utilisateurs finaux.

C'est par l'échange verbal informel que se crée le plus souvent le contact efficace entre deux collaborateurs d'un même service ou de deux services différents, cela correspond à la voie naturelle de la communication transversale, qui prend de la distance par rapport aux circuits hiérarchiques parfois lourds et complexes.

Les collaborateurs soucieux de leur activité, de l'avancement du projet, de leur devenir après projet, vont rechercher l'information pertinente là où ils savent qu'elle se trouve, sans attendre la prochaine réunion formelle. Le but pour chacun des membres du projet était alors, d'écouter les problèmes, les difficultés rencontrées pour ensuite trouver des solutions, encourager et rassurer les collaborateurs. Cela permettait aussi de faire remonter des craintes qui ne s'expriment pas toujours lors de réunions formelles. En effet, certains collaborateurs peuvent être réticents à l'idée de prendre la parole pour exposer leur avis devant plusieurs personnes. Un entretien en face à face est souvent apprécié pour se confier, et il est donc plus facile de cerner les inquiétudes pour ensuite trouver les solutions adaptées et faire remonter les anomalies.

De plus, ce type de communication aide à avoir un feedback sur les points de communication formels (niveau de compréhension).

6.4 Motivation - Accompagnement

Les projets sont en général toujours motivants de par l'effervescence que crée le phénomène d'équipe. Ce phénomène nous l'avons clairement observé lors de la mise en place du projet LID'R. Nous avons observé une augmentation des interactions entre les services, une entre-aide au quotidien des membres de l'équipe. De plus, les projets sont motivants car ils rompent la monotonie des tâches quotidiennes et donc permettent à un groupe de se révéler voire de se transcender.²⁷ Même si les projets sont motivants par leur existence même, il est tout de même important de penser à des moyens de motiver, ou remotiver les collaborateurs, notamment lorsque les projets sont de longue durée. En matière de motivation, l'équipe projet voit double. En effet, l'équipe projet doit préserver sa propre motivation mais également motiver ses collaborateurs. Comme nous l'avons vu précédemment, la motivation passe par une bonne communication, cela n'est cependant pas suffisant. Il est nécessaire de motiver les collaborateurs par d'autres méthodes. Nous allons donc décortiquer certains outils permettant de s'assurer la motivation des collaborateurs pour un changement accepté.

²⁷ BELLANGER, L. (2009). *Manager un projet avec succès*. Paris: ESF éditeur.

6.4.1 Diagnostiquer les comportements

Avant toute chose, il est important de déterminer si les collaborateurs sont pour ou contre le projet. On observe 3 types de comportement, les proactifs, les passifs et les opposants. En général, la règle du 20 - 60 - 20 est observée, c'est-à-dire :

- 20% du personnel a un avis favorable (proactifs).
- 60% du personnel est neutre (passifs). Ces 60% sont influençables.
- 20% du personnel est contre (opposants).

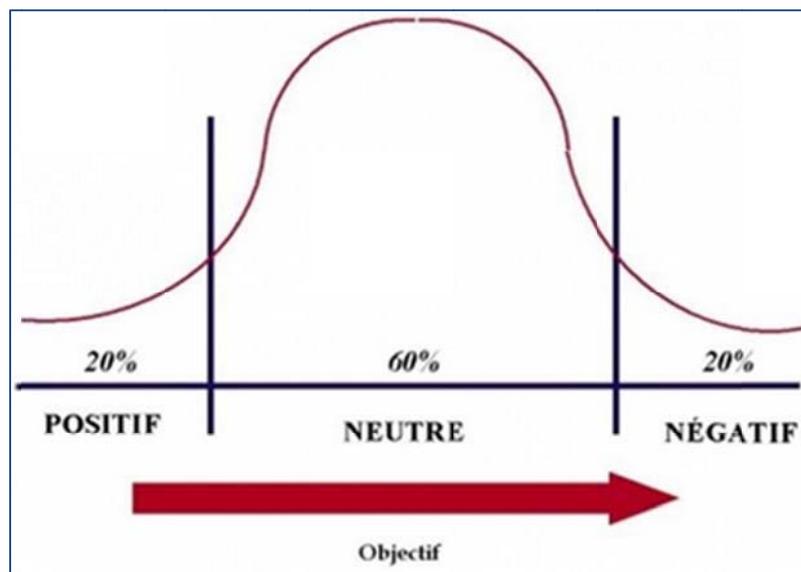


Figure 11 : Représentation des comportements des collaborateurs à l'annonce d'un projet²⁸

La stratégie devra donc en tenir compte pour affiner le management en fonction des attitudes repérées.

²⁸ <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/gerer-le-changement> (consulté le 07/08/2013)

| Pourcentage des employés | Comportement adopté | Actions à mener |
|--------------------------|------------------------|---|
| 20% | Positifs | Améliorer leur vision du changement pour être de plus en plus convaincus |
| 60% | Neutres | Détecter les points obscurs en éliminant le doute par la communication |
| 20% | Négatifs ou Résistants | Identifier les forces et les faiblesses, transformer les forces restrictives en forces motrices, expliquer les raisons du changement et faire participer les résistants au changement |

Tableau 7 : Actions à mener en fonction des comportements des collaborateurs²⁹

6.4.2 Faire confiance

Il n'y a pas de motivation sans confiance. Tous les spécialistes de la psychologie du travail s'accordent sur ce constat. Pour que les collaborateurs s'épanouissent, donc cultivent un degré de motivation élevé, il leur faut disposer de leur propre espace d'action, pour lequel ils savent qu'ils bénéficient de votre confiance. Cette confiance s'exprime généralement par un management sous forme d'objectifs. Ces collaborateurs doivent connaître clairement les missions qui leur incombent et les objectifs qui y sont associés. Sauf problème avéré, le manager veillera à n'intervenir dans les missions de ses collaborateurs que lors des "points de contrôle" planifiés à l'avance. La confiance se gagne également sur le terrain des relations humaines : en faisant confiance à son équipe, on a toutes les chances d'en récolter le respect. Durant le projet LID'R nous avons concrétisé cette confiance de nombreuses manières. Pour citer un exemple, nous avons fait participer les *K-users* aux ateliers fonctionnels leur permettant de s'exprimer et de définir les spécifications fonctionnelles.

²⁹ Niquaise, R. (2009). *Le comportement de l'employé face au changement organisationnel: une étude appliquée aux entreprises privatisées au Cameroun*. Consulté le 07 23, 2013, sur <http://www.memoireonline.com/>

6.4.3 Responsabiliser

Après la confiance, vient la responsabilisation, elle matérialise la confiance mise en place. C'est une façon d'offrir aux collaborateurs une capacité de décision dans un champ d'action mesuré. Cela permet l'apparition d'un cercle vertueux en matière de motivation. En effet, cette capacité de décision permet d'offrir à l'équipe des raisons supplémentaires de satisfaction si les objectifs sont atteints. Cette stratégie passe évidemment par la délégation, une façon de transmettre au passage sa propre motivation. Au-delà de l'implication, la responsabilisation agit sur plusieurs facteurs essentiels lors de projet d'envergure :

- la capacité d'innovation en autorisant les collaborateurs à mettre en œuvre leurs idées,
- le niveau d'expertise de l'équipe en laissant la possibilité aux collaborateurs d'étendre leurs compétences,
- la capacité à gérer les situations délicates en habituant et en incitant les collaborateurs à être autonomes.

Pour le projet, les K-users ont toujours été mis à contribution lors de la découverte d'anomalies ou de problèmes concernant les process. Leurs propositions étaient écoutés, prises en compte et souvent appliquées lorsque celles-ci nous semblaient adaptées.

6.4.4 Orchestrer

Pour éviter le phénomène du « Je n'y arriverai jamais, je suis trop en retard sur le planning » il faut savoir orchestrer les activités et les remettre à jour perpétuellement. Rien de mieux qu'un travail routinier pour saper, semaine après semaine, le niveau de motivation d'une équipe. Tel un chef d'orchestre, le manager doit savoir transmettre des impulsions à ses collaborateurs, en lançant de temps en temps des projets novateurs ou des "projets défis". Quelle que soit la planification établie au départ, elle doit être réajustée sans cesse. Le but est bien entendu de rester conforme à un cahier des charges rigide mais également de mener à bien le

projet pour que les actions menées par les collaborateurs soient créatrices de valeur ajoutée en tenant compte des contraintes et de l'environnement qui évoluent.

6.4.5 Installer une ambiance agréable

L'environnement de travail est un facteur indispensable à prendre en compte pour que les collaborateurs soient dans les meilleures conditions pour effectuer leurs tâches. Le chef de projet devra donc être très attentif à l'ambiance de son équipe, en apprenant à connaître chacun et en agissant sur les problèmes capables de fragiliser leur motivation individuelle et collective. Bien entendu on peut instaurer une ambiance décontractée en amenant les pains au chocolat le matin de la réunion de suivi de projet ou envoyer un mail d'encouragement à son équipe. Cependant, un environnement agréable ne se gagne pas de cette manière. Tout d'abord, il faut que le chef de projet soit respecté, et pour cela, il doit lui-même respecter les membres de l'équipe.

Pour ce faire, il existe trois règles à appliquer :

1. Il faut absolument permettre l'erreur des membres de l'équipe projet et ne pas sanctionner systématiquement. L'erreur est acceptable dans la mesure où elle est reconnue et n'est pas répétée.
2. Chaque membre de l'équipe aura le loisir de s'exprimer sans être jugé (il n'y a pas de mauvaise idée)
3. Chaque membre du projet devra connaître et respecter ces règles

Cette logique implique, bien entendu, le fait d'organiser régulièrement des activités sous forme de réunions permettant à chacun de s'exprimer sans être jugé.

6.4.6 Donner les moyens

Les moyens mis à disposition des collaborateurs sont étroitement liés à leur motivation. Il est important de ne pas mettre les collaborateurs en situation d'échec et donc de leur dégager du temps, de mettre à leur disposition le matériel et les outils nécessaires à la réalisation optimale de leur travail. Plus encore, il faut

permettre aux collaborateurs d'acquérir les capacités utiles à la mise en place du projet en réalisant des sessions de formation ou des séances de *coaching*.

6.4.7 Récompenser le travail ou corriger les erreurs

Déjà, à l'époque de l'Empire Romain, le poète Juvénal disait que pour gouverner, il fallait donner au peuple « pain et Jeux » (traduction de "Panem et circenses"). La notion de récompense, est un terme très vaste derrière lequel on peut retrouver une multitude de significations et de façons de faire. Dire merci, paraît simple, mais il est important de souligner son impact sur la motivation des collaborateurs. Des récompenses d'ordre financières ou en avantages (lots, cadeaux) peuvent également être mises en place. Pour illustrer ce point d'un exemple mis en place lors du projet LID'R, on peut parler du concours proposé à tous les collaborateurs du site pour trouver le nom du projet. En effet, à cette occasion un lot a été attribué au collaborateur ayant trouvé un nom de projet original et pertinent. La mise en place d'un concours est une étape motivante en elle-même également.

Il est important de laisser le droit à l'erreur lorsqu'un collaborateur, de bonne foi, commet une erreur dans l'accomplissement d'une tâche. Une erreur, aussi grave soit-elle, ne peut pas être imputée au collaborateur si la procédure lui a été mal expliquée ou s'il n'a pas été mis en situation de maîtriser sa mission. Comme vu précédemment, il faut permettre l'erreur pour installer une relation de confiance et un climat de travail agréable. Cependant, il est tout aussi important de sanctionner une erreur si celle-ci est répétée. Se tromper une fois, c'est une erreur, se tromper une seconde fois de la même façon, c'est une faute. Il est alors nécessaire de recadrer l'équipe ou le membre de l'équipe et de répéter les instructions pour éviter la récurrence et pour encourager la recherche de l'amélioration continue et l'excellence par les collaborateurs. En effet, si un collaborateur fait des erreurs et que celles-ci ne sont jamais remarquées ni corrigées, personne ne ressentira le besoin ni n'aura envie d'appliquer des règles trop rigoureuses dans leurs activités.

6.4.8 Gestion de la résistance au changement

Les causes de résistances individuelles sont multiples. Parmi celles que l'on rencontre le plus fréquemment on retrouve la peur de l'inconnu. Cela semble être la première raison apparente de la résistance au changement et peut être expliquée par un manque d'information. Il y a également la crainte de perdre ce que l'on possède ou encore la peur de la remise en cause des compétences. Lorsque l'on travaille dans une entreprise, on gagne un certain statut, un certain pouvoir. Plus les collaborateurs ont de l'ancienneté plus ce phénomène est observable. Et c'est pour cela que bien souvent lors d'un changement ce sont les personnes les plus âgées qui résistent davantage. Enfin, la préférence pour la stabilité est un phénomène couramment observé. Les gens en général recherchent la stabilité, ils souhaitent avoir la possibilité de prévoir ce qui va se produire dans leur environnement. Répéter les mêmes activités tous les jours apporte une sorte de sécurité. bouleverser les habitudes entraîne souvent de l'anxiété et du stress qui deviendront source de résistance.

L'inertie et la résistance au changement sont inévitables. Dans tout projet il est indispensable d'identifier l'attitude des collaborateurs dès l'annonce du projet et ainsi d'anticiper les résistances pour s'en protéger. Quatre familles de résistances sont retrouvées³⁰ :

- Passive, va de l'indifférence à la forte inertie.
- Négative, va de la critique à l'obstruction.
- Constructive, se concrétise par des suggestions, des idées novatrices.
- Structurante, va jusqu'au contre-projet.

Ces quatre profils ne sont pas forcément retrouvés à chaque projet mais il faut tout de même se poser la question de leur apparition. Cela nous permettra d'ajuster notre management et aussi d'attribuer des activités appropriées et de ne pas regrouper tous les résistants dans le même groupe de travail. On peut également essayer de chercher les causes de cette résistance pour adapter le management et trouver des techniques pour réduire les réticences.

³⁰ BELLANGER, L. (2009). *Manager un projet avec succès*. Paris: ESF éditeur.

Tableau 8 : Techniques de management des résistances.

| Technique | Utilisation | Avantages |
|----------------------------|--|---|
| Education et communication | Si la résistance est due à une désinformation. | Efface les malentendus. |
| Participation | Si les opposants ont les capacités d'apporter leur contribution. | Accroît l'implication et l'acceptation. |
| Aide et soutien | Quand les résistants sont victimes de craintes et d'angoisses. | Peut faciliter certaines adaptations. |

Convaincre est important, mais il n'est pas nécessaire de chercher à convaincre à tout prix ceux qui sont les moins motivés. Cela constitue une perte de temps et d'énergie. Néanmoins, il ne faut pas écarter ces personnes ; il est ainsi possible de confier des actions aux réticents qui leur permettront de s'impliquer tout de même et de se sentir acteur du projet.

6.5 Formations

La formation est une exigence réglementaire et également un levier mobilisé dans les projets de changement car il faut transmettre aux acteurs le savoir et les connaissances indispensables à la réalisation des nouvelles tâches qui leur seront confiées. Le changement que nous avons mis en place a transformé la grande majorité des façons de faire et a bouleversé les habitudes des collaborateurs. Le besoin de formation devient donc stratégique et cette stratégie nécessite d'être minutieusement mis en place. Pour le projet LID'R, la formation a eu lieu en deux temps, la formation des membres de l'équipe projet par le prestataire fournisseur du logiciel et la formation des utilisateurs finaux réalisée par les membres de l'équipe projet en fonction de leur domaine d'expertise.

6.5.1 Exigences réglementaires et normatives

Selon les Bonnes Pratiques de Fabrication, « les membres du personnel nouvellement recrutés doivent recevoir une formation appropriée aux tâches qui leurs sont attribuées. Leur formation continue doit être assurée et son efficacité pratique périodiquement évaluée. Les programmes de formation doivent être disponibles et approuvés, selon le cas, soit par le chef de production, soit par le chef du contrôle de la qualité. Les procès-verbaux des séances de formation doivent être conservés. » De plus, une précision est apportée dans la Ligne Directrice 11 « Les personnes assumant des responsabilités doivent recevoir une formation appropriée en vue de la gestion et de l'utilisation de systèmes informatisés dans leur domaine de responsabilité. Cela devrait garantir que la compétence appropriée est disponible et mise à profit pour fournir toute assistance dans le domaine de la conception, de la validation, de l'installation et du fonctionnement des systèmes informatisés. »³¹

On retrouve également cette notion dans la norme AFNOR ISO 9001 : 2008 « Le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience » et « L'organisme doit :

- a) déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit;
- b) pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour satisfaire ces besoins;
- c) évaluer l'efficacité des actions entreprises;
- d) assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité;
- e) conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience ».³²

³¹ Les Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF). Novembre 2009. Ligne Directrice LD11 : Systèmes Informatisés.

³² AFNOR. (2008). *ISO 9001 : 2008 - Systèmes de management de la qualité - Exigences*. AFNOR.

Cette notion est donc bien connue des industries pharmaceutiques

6.5.2 Documentation

La formalisation des *process* par la rédaction des procédures, des documents explicatifs, des formulaires est indispensable pour la maîtrise du changement. Le projet LID'R a offert alors l'occasion de remettre à plat nos méthodes et façons de faire. Les collaborateurs impliqués ont été mis à contribution sur ce point pour confirmer ou challenger les différents scénarios qui étaient utilisés auparavant dans nos *process* de distribution. Un état des lieux a été mis en place pour mesurer l'impact du projet en terme de révision documentaire, 142 documents (procédures, formulaires et documents explicatifs) ont alors été identifiés comme concernés par le projet LID'R, ce qui peut être considéré comme un chiffre important.

La rédaction de ces documents était essentielle pour permettre aux formateurs d'avoir une bonne visualisation des méthodologies et des étapes de réalisation de leurs futures tâches quotidienne avant de rédiger les supports de formation. Les rédacteurs des procédures devenaient donc les spécialistes des *process* dans leur domaine. Nous avons donc rapidement identifié puis habilité ces *K-users* pour former les équipes peu avant le démarrage. Pour chaque formation, un support papier était réalisé et distribué à tous les participants. Ces supports reprenaient en grande partie les procédures qui avaient été rédigées précédemment avec en plus des applications concrètes et des cas pratiques.

6.5.3 Mise en place

La manière d'aborder les formations reste alors à définir, elles peuvent se présenter sous forme de *e-learning*, sous forme de présentation scolaire avec un questionnaire d'évaluation à la fin ou de manière plus participative en faisant manipuler l'outil aux collaborateurs. La qualité des formations délivrées est importante d'autant plus que les formations sont coûteuses en termes de temps et de ressources humaines. Le retour sur investissement des formations se voit immédiatement à l'aise des collaborateurs au démarrage, d'où l'intérêt par la suite de connaître l'appréciation des collaborateurs formés.

Pour notre projet nous avons décidé de mettre en place des formations de type présentiel en faisant participer les collaborateurs. Il y avait tout d'abord une présentation théorique du mode opératoire concerné, avec une lecture du support de formation, une présentation visuelle du support (PowerPoint) et une démonstration par le formateur. Puis il y avait une partie pratique, pendant laquelle le formateur donnait des exercices à faire pour permettre à chaque collaborateur de manipuler et de poser des questions à chaque étape de la formation. Il a volontairement été décidé de ne pas mettre en place de questionnaire d'évaluation permettant de juger de la compréhension de la formation par les collaborateurs. En revanche, la manipulation du logiciel a été privilégiée et jugée indispensable. En effet, chaque formateur a donné un exercice à faire à chaque participant (en rapport avec le thème de la formation) et donc a évalué la compréhension de ses collègues au fur et à mesure des formations.

Nous avons privilégié la constitution de petits groupes soit 1 formateur (avec la possibilité d'être accompagné par un autre formateur) et 5 collaborateurs à former maximum. Cela nous permettait de mettre en place une formation personnalisée en laissant la possibilité aux utilisateurs finaux d'avoir le temps de poser leurs questions et de se sentir écouté et pris en charge par le formateur.

6.5.4 Mise à disposition du matériel nécessaire

Nous avons mis en place 2 salles permettant de recevoir des formations pour des groupes de 5 à 6 personnes au maximum. Chaque participant avait son propre poste informatique et pouvait donc manipuler le logiciel pour suivre la formation. Un rétroprojecteur permettait de projeter au mur l'écran du formateur pour que les collaborateurs puissent suivre et reproduire le protocole étape par étape.

Pour les sessions de formations ainsi que pour la validation et les tests que nous réalisons au quotidien, un logiciel de test a été mis à notre disposition. Cette base de test était identique en tout point avec la base réelle (de production). Elle était interfacée avec la base de test SAP et nous permettait de simuler des mouvements de stock, des expéditions de commandes sans perturber les données réelles et donc de nous entraîner à loisir sans perturber le système de production. Un banc de test

avec des afficheurs et des lecteurs de codes à barres a également été mis en place nous permettant de simuler les activités de picking.

6.6 L'accompagnement au démarrage et après

Pour un démarrage, une transition en douceur il est important de prévoir en détail le déroulement des activités. On peut réduire la charge de travail pour que les actions ne soient pas réalisées dans la précipitation et que les collaborateurs se sentent opérationnels et non dépassés par les événements. Cette flexibilité doit être anticipée en amont pour éviter au maximum une rupture de l'activité d'un site. Pour s'acclimater, il faut mettre en place une phase de transition décrite en annexe 1 (*Ramp-down / Ramp-up*). Durant la phase de *Ramp-down* nous avons planifier une diminution progressive de l'activité de distribution nous permettant de mettre en place et d'installer l'outil. Par la suite, a phase de *Ramp-up* nous a permis de prévoir une augmentation de l'activité du site pour permettre à tous les collaborateurs de s'approprier les *process*. Durant ces phases, les rôles de chaque *K-users* étaient définis et le week-end du lancement tous les membres de l'équipe projet ont été présents car ils nous paraissaient indispensables que chacun puisse être le témoin du 1^{er} colis préparé. Cela représentait effectivement le résultat du travail accompli par chacun et étape importante de la gestion du changement.

Ce n'est pas parce que le projet a enfin démarré et que les premiers colis sont préparés que l'effort d'accompagnement est terminé. Le suivi après le démarrage porte exactement sur les mêmes points que l'accompagnement pendant le projet. Le but est de gérer les problèmes décelés au démarrage pour faciliter l'utilisation de l'outil et faciliter la période de transition.

Les 4 leviers sont toujours d'actualité, il faut alors écouter les problèmes qui surviennent pour trouver des solutions, rassurer les collaborateurs pour encourager les initiatives et le développement des compétences des utilisateurs, motiver en donnant une visibilité sur l'avancement et les résultats de la mise en place de l'outil et remercier le travail effectué et les efforts d'adaptation de tous.

Un mois après le démarrage, la direction a pris l'initiative d'inviter l'ensemble des collaborateurs du site à une soirée bowling et restaurant. Cela n'est pas anecdotique, c'est un signe fort qui montre la volonté de la direction de remercier ces collaborateurs et de féliciter chacun pour le succès du projet. Nous faisons également des points réguliers sur le nombre de commandes préparées et le nombre d'expéditions réalisées depuis le démarrage. Cela permettait de montrer le travail accompli et de délivrer un message positif sur le bon fonctionnement de l'outil.

6.7 Retour d'expérience – Axes d'amélioration

6.7.1 Revue des indicateurs, KPI.

Il est important de dégager des indicateurs pour situer l'avancement de la gestion du changement tout au long du projet. Les indicateurs de délais en fonction du planning qui a été établi pour les formations, la communication et la documentation sont facilement visualisables. On peut également mettre en place des indicateurs permettant de juger de la gestion du changement une fois le projet mis en place. Les indicateurs pertinents dans ce cas peuvent être les suivants :

- Entretien (retour d'expérience).
- Sondage (enquête courte du type permettant aux collaborateurs de lister 3 choses à améliorer ou 3 choses à pérenniser.
- Niveau de sollicitation des fonctions supports (hot-line du prestataire, sollicitation du service informatique)
- OTIF (On time In Full), cet indicateur de performance sera détaillé dans les prochains paragraphes.
- Nombre de réclamations
- Nombre de questions/nombre d'anomalies décelées par services (pour mettre l'accent sur les différences entre les services, et donc les formations et la communication mis en place au sein du service).
- Nombre de problèmes survenus au démarrage
- Indicateurs techniques spécifiques à l'outil
- Evaluation de la montée en compétences

- Taux d'utilisation/Taux d'adoption de l'outil (lorsque celui-ci n'est pas imposé au quotidien)
- Retours et impressions en fin de présentation, atelier... (Fiche d'évaluation / satisfaction / point à améliorer)
- **Change Scorecard** est un outil permettant de suivre la réalité des changements sur un projet. Cette démarche s'appuie sur les trois points de l'adhésion d'un collaborateur à une démarche de changement : sa compréhension du changement (savoir), sa capacité à changer (pouvoir) et sa volonté de changer (vouloir).
- Délai nécessaire du retour à la productivité initiale.

Pour l'analyse, on peut alors croiser les chiffres obtenus avec les discours recueillis lors de l'écoute ou enquêtes. Les observations permettent de poser des questions du type :

- pourquoi tel groupe s'est-il très rapidement approprié le système ?
- pourquoi tel autre groupe a-t-il eu plus de mal ?
- Est-ce que le nouveau système remet en cause des expertises qu'ils valorisaient ?

Lors du projet LID'R nous n'avons pas mis en place la totalité de ces indicateurs. L'analyse de l'OTIF a été effectuée ainsi que la mise en place d'un questionnaire. Une façon de traiter un bon nombre d'indicateurs à la fois et d'avoir un réel retour sur le sentiment des collaborateurs a été la mise en place d'un questionnaire de satisfaction. Cette enquête anonyme que nous détaillerons dans les prochains paragraphes comportait des questions ouvertes et fermées pour évaluer notre interprétation de la mise en place des leviers du changement et faire un état des lieux en début de projet et évaluer le degré de connaissance, d'adhésion, de perception de la valeur ajoutée du nouveau système et de l'enjeu... pour faire un point et estimer l'adhésion en cours et à la fin du projet.

6.7.2 L'impact du projet sur l'OTIF

L'OTIF (*On Time In Full*) est l'indicateur de performance par excellence de la *Supply Chain*. Sa dénomination rappelle l'ambition de toute la *Supply Chain* Roche, c'est-à-dire, livrer:

- le produit attendu
- en quantité désirée
- au niveau de qualité attendu
- au bon endroit
- en temps et en heure

en respectant les exigences et/ou engagements de service, et tout cela au moindre coût global. La formule basique du calcul de l'OTIF est :

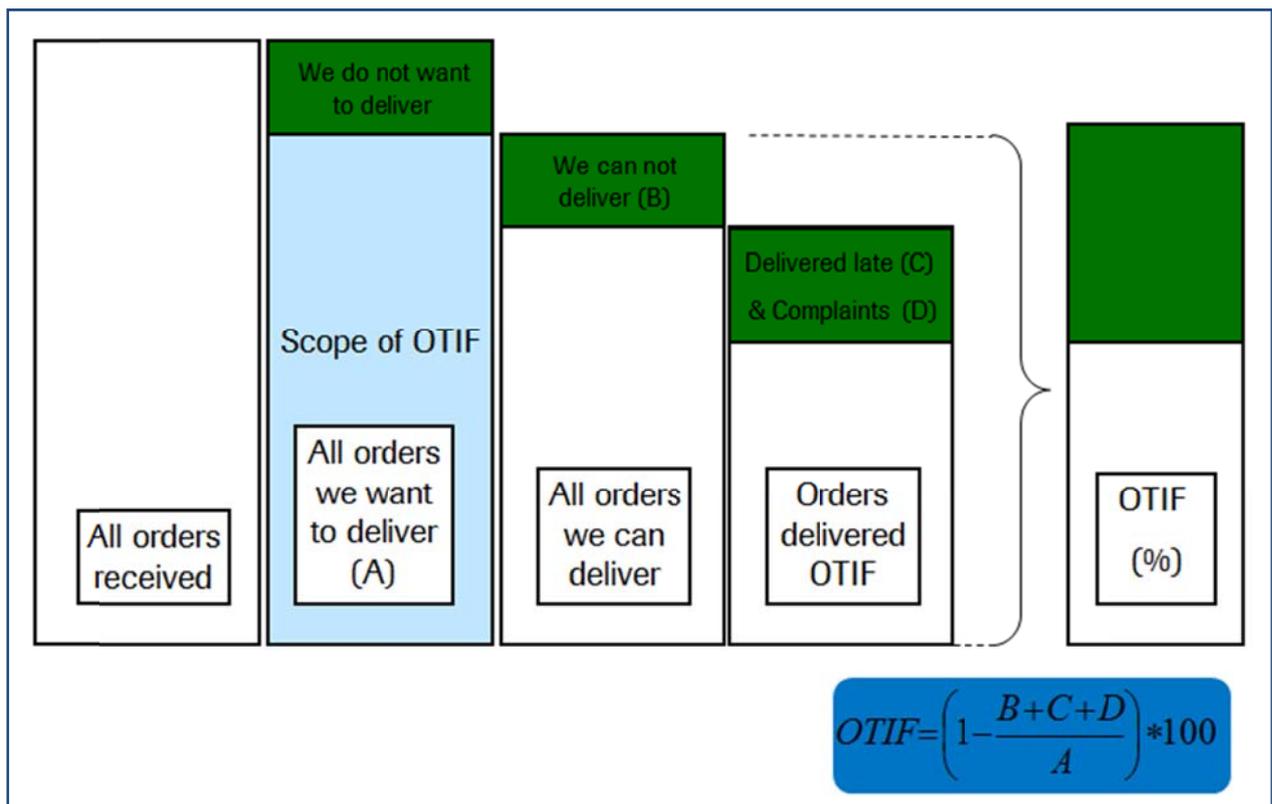


Figure 12 : Représentation présentant le calcul de l'OTIF.³³

³³ Roche, S. i. (2013, Janvier 2). Présentation OTIF initiatives Roche. Rosny-sous-Bois, Ile de France, France.

« *We do not want to deliver* » = Ce que nous ne voulons pas livrer (allocations)

« B » correspond aux ruptures

« C » correspond aux retards

« D » correspond aux réclamations clients

Le calcul de l'OTIF est le suivant :
$$OTIF = \left(1 - \frac{B+C+D}{A} \right) * 100$$

Le calcul de l'OTIF chez Roche se fait au niveau :

- Local (Par pays)
- Régional (Europe)
- Global (Monde)

Ces calculs sont pondérés en fonction du pourcentage des ventes de chaque pays par rapport aux ventes totales européennes ou mondiales. La France étant la filiale européenne ayant le plus gros volume de ventes par an son activité a un impact fort au niveau régional. Bien entendu, le projet LID'R a eu un impact sur cet indicateur :

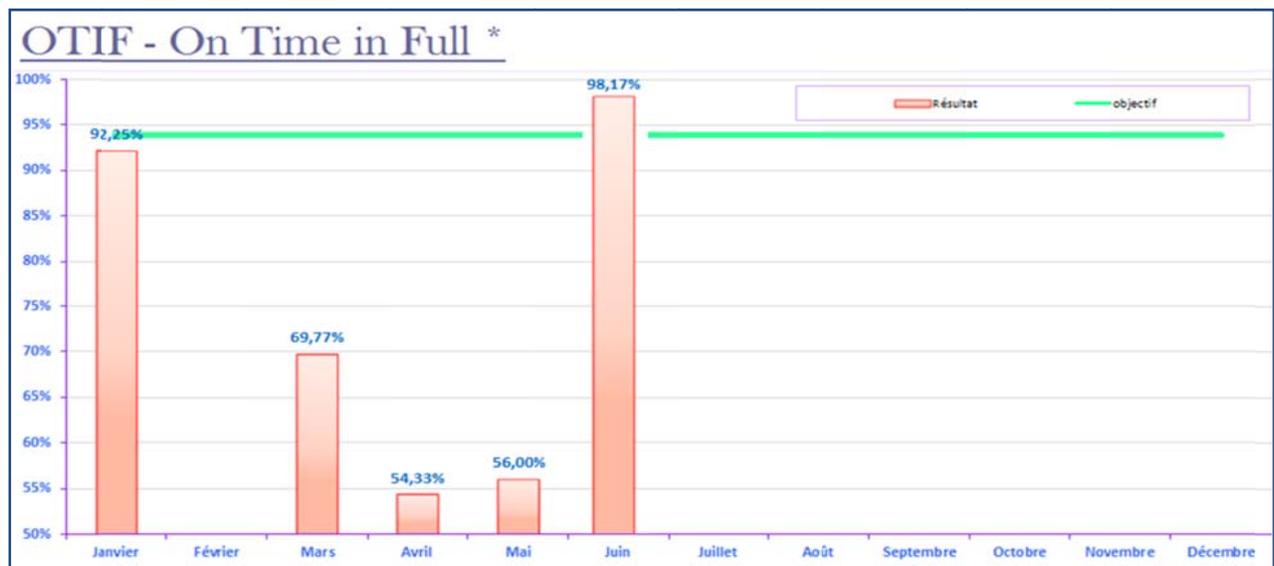


Figure 13 : Résultats de l'OTIF pour la filière France (SLR) – 2013.³⁴

On observe par ce graphique l'impact du projet. En effet, on voit bien une diminution de l'expédition des commandes OTIF à partir de la date de mise en service du nouveau logiciel. Cela s'explique très simplement par un certain nombre de problèmes décelés uniquement après la mise en service. Notamment des problèmes de contrôle pondéral et de réédition de bon de livraison. De plus, malgré les formations faites aux collaborateurs on sait qu'il faut un temps d'adaptation au nouvel outil de travail.

Aucune rupture ne vient expliquer ou atténuer ces résultats, ils sont entièrement attribués au retard accumulé au démarrage. Après investigation, nous nous sommes aperçu que le retard que nous avons le premier mois ne s'est pas amplifié les mois suivants mais n'a pas pu être rattrapé immédiatement et le mois de mai (avec de nombreux ponts) n'a pas permis de redresser les résultats. Cependant, après la mise en place d'actions correctives concernant les bogues et la mise en place d'effectifs supplémentaires temporaires pour rattraper le retard fin mai, on voit un retour à la normale de l'indicateur à partir du mois de Juin. On peut donc en déduire que l'outil est à présent maîtrisé par les collaborateurs, et la majorité des bogues corrigée.

6.7.3 L'enquête de satisfaction LID'R

Nous avons décidé de mettre en place un questionnaire pour nous permettre de statuer sur la performance de nos actions quant à la mise en place du projet. Il permettra de répondre aux questions suivantes :

L'équipe projet doit-elle s'améliorer sur les points suivants :

- Communication ?
- Formation ?
- Suivi et accompagnement des équipes ?
- Motivation et implication des équipes ?

³⁴ Roche, S. i. (2013, Juillet 12). Présentation réunion Site Logistique. Rosny-sous-Bois, Ile de France, France.

Il y a toujours un intérêt à se confronter au terrain pour avoir un feed-back de ce qui a été fait pour la stratégie des projets suivants.

6.7.3.1 Lieu d'être de ce questionnaire

Les retours d'expériences et les enquêtes de satisfaction sont des éléments essentiels pour l'amélioration continue des *process* et des façons de faire. Très souvent, la satisfaction des collaborateurs d'une entreprise traduit directement la performance de cette dernière à mettre en place ses actions.

En effet, ce questionnaire va permettre d'évaluer la satisfaction des collaborateurs non pas à l'utilisation de l'outil, mais à la mise en place du projet et donc à la gestion du changement. Cela permettra par la suite d'avoir une vision juste de l'acceptation du projet par les collaborateurs et éventuellement d'en tirer des axes d'amélioration pour de futurs projets. Aucun projet ne se ressemble (équipe différente, ampleur différente, sujet différent, durée différente). Mais d'un point de vue gestion du changement la stratégie d'approche sera toujours la même sauf si on tient compte des remarques des collaborateurs pour optimiser cette démarche. Ce questionnaire a été distribué quatre mois après la mise en service du logiciel.

6.7.3.2 Conception du questionnaire

Le questionnaire a été conçu pour avoir une vision de la satisfaction des collaborateurs du SLR sur la façon dont le projet a été mené d'un point de vue de la gestion du changement. J'ai alors élaboré des questions permettant aux collaborateurs d'émettre un jugement sur les thèmes suivants :

- Guider.
- Former.
- Informer.
- Suivre/Impliquer.

Ces points sont les axes essentiels permettant la maîtrise du changement.

J'ai ensuite trouvé intéressant de composer 2 questionnaires. Un destiné à l'équipe projet et un destiné aux utilisateurs finaux. Ces 2 questionnaires regroupent les mêmes types de questions et permettent de comparer la perception des différents acteurs du projet.

| Questions équipe projet | | Thème | Questions utilisateurs finaux | | Thème |
|-------------------------|---|----------------------|-------------------------------|--|----------------------|
| 1 | Avez-vous fait un accompagnement complet des utilisateurs finaux avant le changement ? | Guider | 1 | Avez-vous été accompagné par l'équipe projet avant le changement ? | Etre guidé |
| 2 | Avez-vous fait un accompagnement complet des utilisateurs finaux après le changement ? | Guider | 2 | Avez-vous été accompagné par l'équipe projet après le changement ? | Etre guidé |
| 3 | Les problèmes décelés au démarrage (et les mois qui suivent) vous étaient-ils remontés facilement par vos collaborateurs ? | Guider | 3 | Aujourd'hui, savez-vous vers qui vous tourner quand vous avez des questions relatives à Logidrive ? | Etre guidé |
| 4 | Etiez-vous à l'écoute de vos collaborateurs pendant le démarrage ? | Guider | 4 | L'équipe projet a-t-elle été à l'écoute de vos problèmes lors du démarrage ? | Etre guidé |
| 5 | Les formations que vous avez dispensées ont-elles été suffisantes pour démarrer Logidrive ? | Former | 5 | Les formations reçues ont-elles été suffisantes pour démarrer Logidrive ? | Etre formé |
| 6 | Les formations que vous avez dispensées étaient-elles claires ? | Former | 6 | Les formations étaient-elles claires ? | Etre formé |
| 7 | Pensez-vous que les formations ont suffisamment permis aux utilisateurs finaux de manipuler le logiciel pour être prêt au démarrage ? | Former | 7 | Les formations étaient-elles suffisamment pratiques, avez-vous suffisamment utilisé/manipulé le logiciel ? | Etre formé |
| 8 | La documentation fournie pendant les formations vous a-t-elle semblée claire ? | Former | 8 | La documentation fournie pendant les formations vous a-t-elle semblée claire ? | Etre formé |
| 9 | La communication orale que vous avez prodigué ainsi que la communication interne (newsletters et articles My roche) vous ont-t-elles semblées claires ? | Informé | 9 | La communication a-t-elle été claire ? | Etre informé |
| 10 | La communication orale que vous avez prodigué ainsi que la communication interne (newsletters et articles My roche) vous ont-t-elles semblées suffisantes ? | Informé | 10 | La communication a-t-elle été suffisante pour suivre le projet ? | Etre informé |
| 11 | Quels sont pour vous le(s) intérêt(s), les enjeux d'un tel projet pour le Site Logistique Roche ? | Informé | 11 | Quels sont pour vous le(s) intérêt(s), les enjeux d'un tel projet pour le Site Logistique Roche ? | Etre informé |
| 12 | Quels sont pour vous le(s) risque(s) d'un tel projet pour le Site Logistique Roche ? | Informé | 12 | Quels sont pour vous le(s) risque(s) d'un tel projet pour le Site Logistique Roche ? | Etre informé |
| 13 | Au démarrage, au bout de combien de temps vous-êtes-vous senti à l'aise avec Logidrive pour vos tâches quotidiennes (après le lancement) ? | Aisance au démarrage | 13 | Au bout de combien de temps vous-êtes-vous senti à l'aise avec Logidrive pour vos tâches quotidiennes (après le lancement) ? | Aisance au démarrage |
| 14 | Suite à ces différents types de communication, avez-vous trouvé que vos collaborateurs étaient curieux, intéressés par le projet ? | Motiver | 14 | Ces informations vous ont-elles intéressé, êtes-vous allé poser des questions ? | Etre motivé |
| 15 | Avez-vous ressenti la motivation de vos collaborateurs dès le départ, à l'évocation du projet ? | Motiver | 15 | Au départ, étiez-vous motivé par un tel projet ? | Etre motivé |
| 16 | Au fur et à mesure de la progression du projet, avez-vous ressenti une baisse ou une hausse de motivation de la part de vos collaborateurs ? | Motiver | 16 | Avec le recul, avez-vous été motivé par ce projet ? | Etre motivé |
| 17 | Vous êtes-vous senti acteur du projet ? | Etre motivé | | | |
| 18 | Vous êtes-vous senti écouté au sein de l'équipe projet ? | Etre guidé | | | |
| 19 | Les formations que vous avez reçues ont-elles été suffisantes pour vous permettre de mettre en place le projet ? | Etre formé | | | |
| 20 | Les informations que vous avez reçues vous ont-elles permis de bien comprendre votre mission au sein du projet ? | Etre informé | | | |

Tableau 9 : Comparaison de construction des 2 questionnaires.

Nous pouvons voir par ce tableau que le questionnaire destiné à l'équipe projet, est constitué de 20 questions et que celui destiné aux utilisateurs finaux est constitué de 16 questions. Les 4 questions supplémentaires pour l'équipe projet concernent l'évaluation du projet pendant la phase où ils ont été récepteurs. En effet, sur les 16 premières questions ce questionnaire permet à l'équipe projet de s'auto-évaluer sur ces points pour lesquels ils ont été émetteurs, c'est-à-dire :

- Guider.
- Former.
- Informer.
- Suivre, impliquer.

Les 4 dernières questions, permettent d'évaluer ces mêmes points mais pour lesquels ils ont été récepteurs :

- Etre guidé.
- Etre formé.
- Etre informé.
- Etre suivi, impliqué.

Le questionnaire destiné aux utilisateurs finaux a permis d'évaluer leur satisfaction sur la conduite du projet uniquement en tant que récepteur, donc sur les points suivants :

- Etre guidé.
- Etre formé.
- Etre informé.
- Etre suivi, impliqué.

Ainsi, nous pourrons superposer les résultats des utilisateurs finaux et de l'équipe projet. Enfin, nous avons décidé de faire des questions à réponses simples (Oui ou Non) pour que les collaborateurs puissent émettre leur avis de manière tranchée. Vous trouverez les questionnaires complets en annexe 2 (pour l'équipe projet) et en annexe 3 (pour les utilisateurs finaux).

6.7.3.3 Analyse des résultats

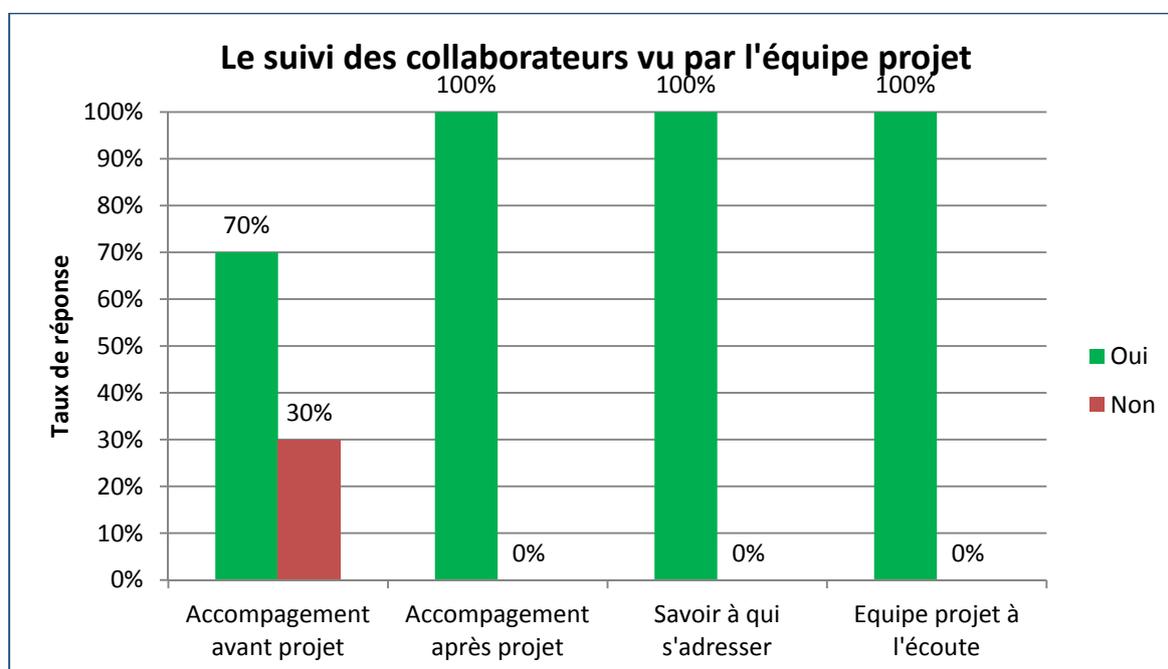
Nous avons eu des taux de participation satisfaisants et très proches pour les 2 groupes :

| Utilisateurs finaux | Equipe projet |
|---------------------|---------------|
| 66% | 67% |

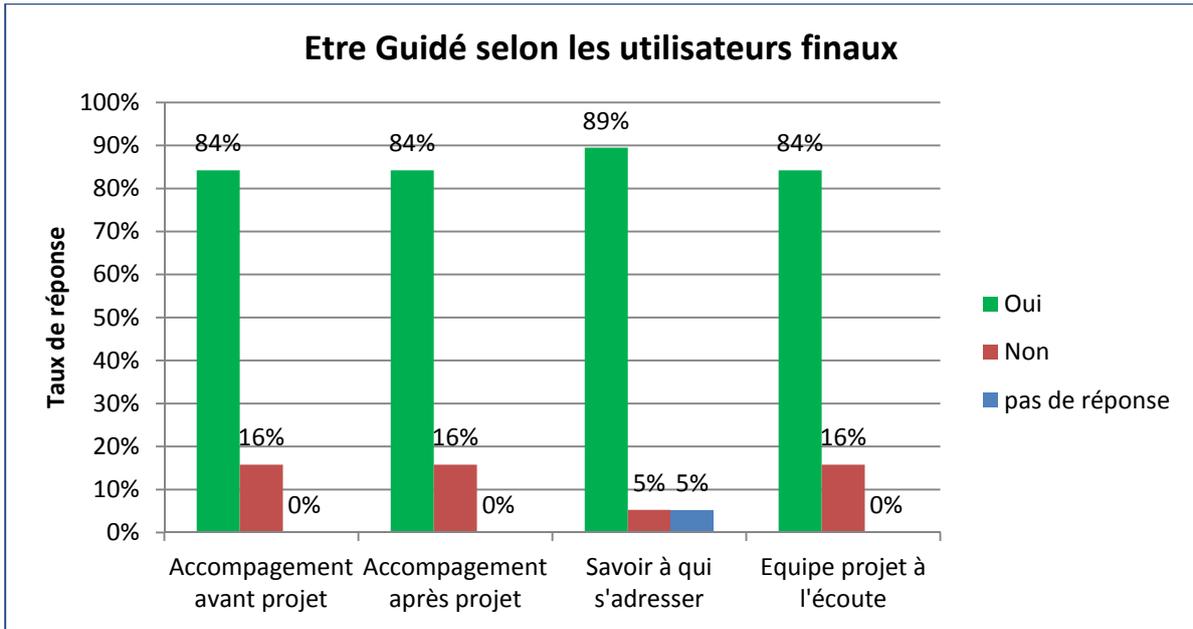
Taux de participation aux questionnaires

Ces taux de participation sont d'autant plus satisfaisants que les formulaires ont été distribués en périodes de vacances scolaires (Juillet – Août) et que par conséquent, de nombreux collaborateurs étaient absents.

Les questions de 1 à 4 concernent le thème de « guider » ou « d'être guidé ». On observe que dans l'ensemble les utilisateurs finaux et l'équipe projet sont satisfaits du travail qui a été fait.

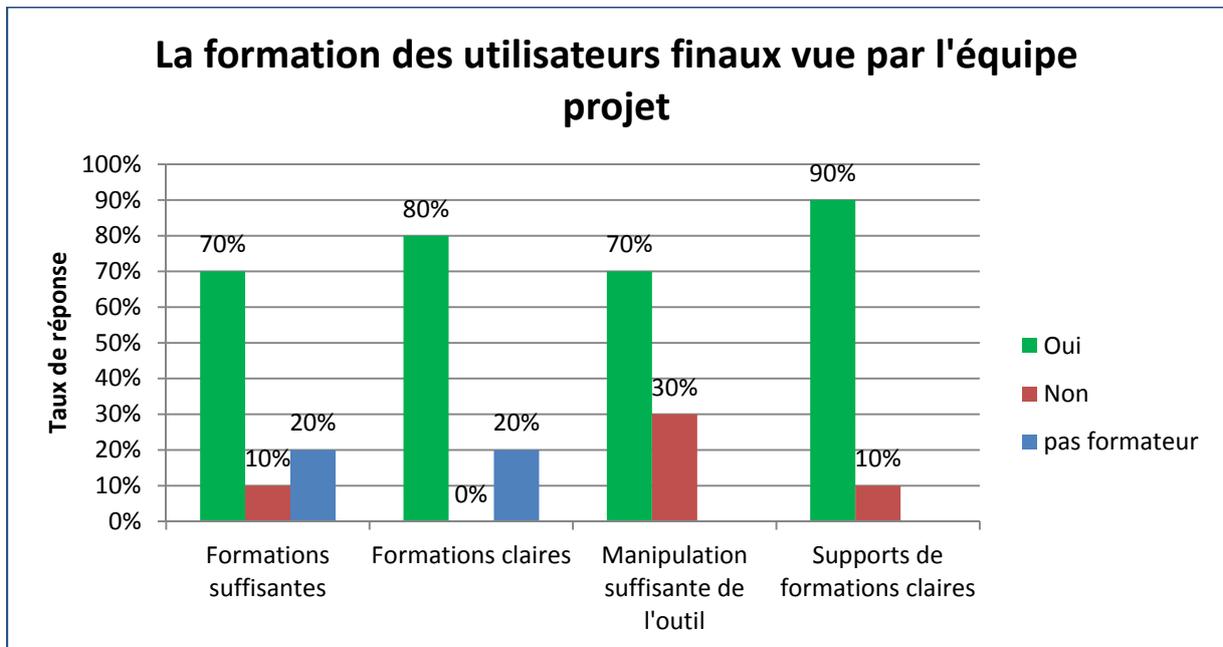


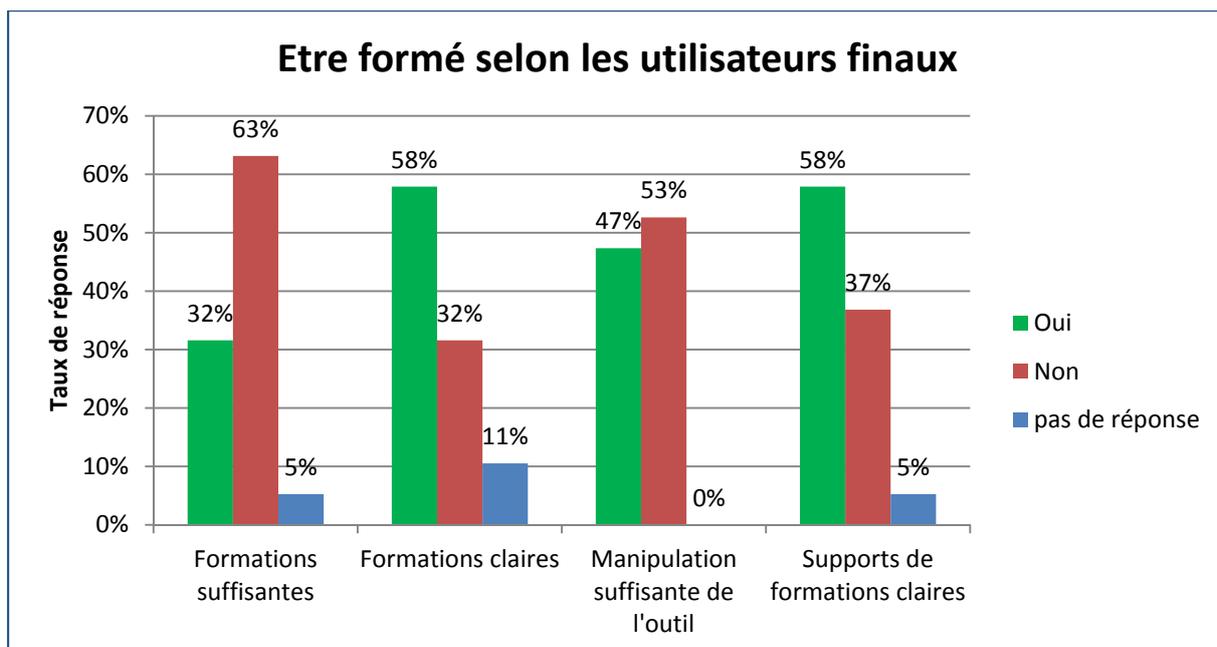
30% des interrogés estiment ne pas avoir accompagné les collaborateurs avant le démarrage.



Ce résultat n'est pas confirmé par les utilisateurs finaux qui estiment à hauteur de 84% avoir été correctement accompagné par l'équipe projet. Cela s'explique peut être par le fait que certains collaborateurs de l'équipe LID'R n'avaient pas forcément de rôle d'accompagnement avant le démarrage, mais plutôt des rôles techniques.

Les questions 5 à 8 concernent la formation :

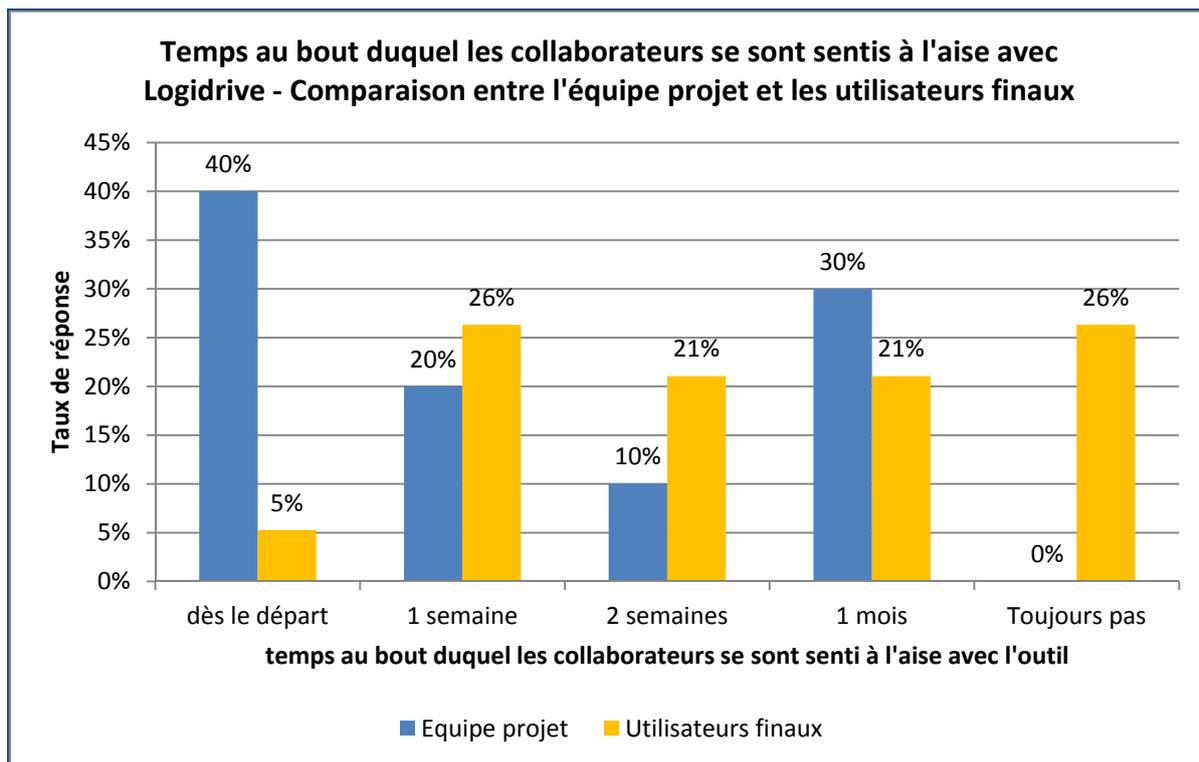




Dans l'ensemble, l'équipe projet est satisfaite des formations qu'elle a dispensées et la majorité des utilisateurs finaux interrogés partage ce sentiment avec 58% de satisfaction sur la clarté des formations et des supports de formation.

Cependant, on remarque que les 2 groupes n'ont pas le même avis sur les 2 autres points. Les résultats satisfaisants de l'équipe projet contrastent avec ceux des utilisateurs finaux qui estiment à 63% que les formations ont été insuffisantes et à 53% que la manipulation de l'outil a été insuffisante.

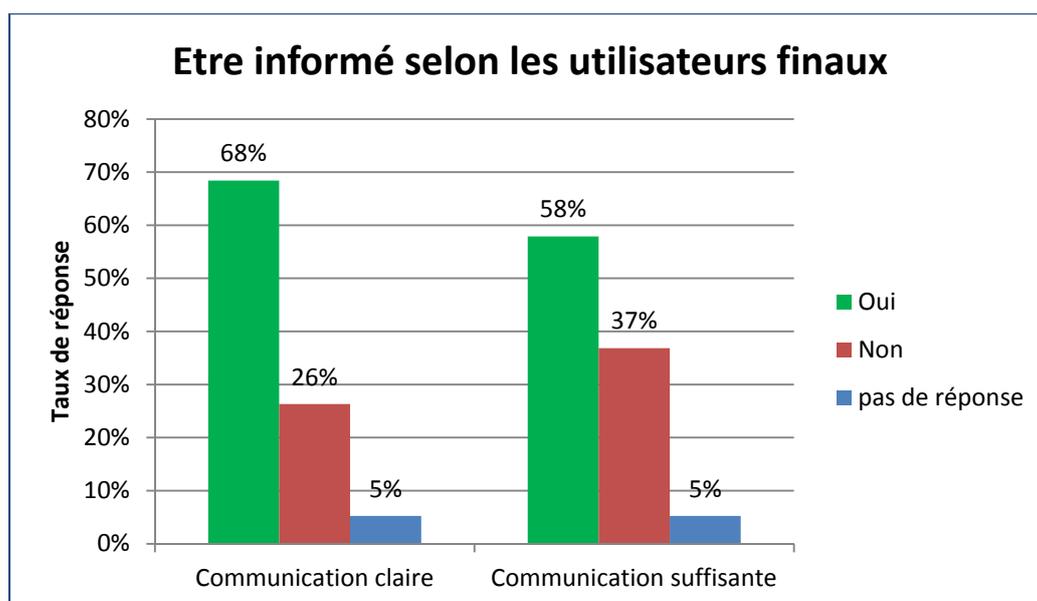
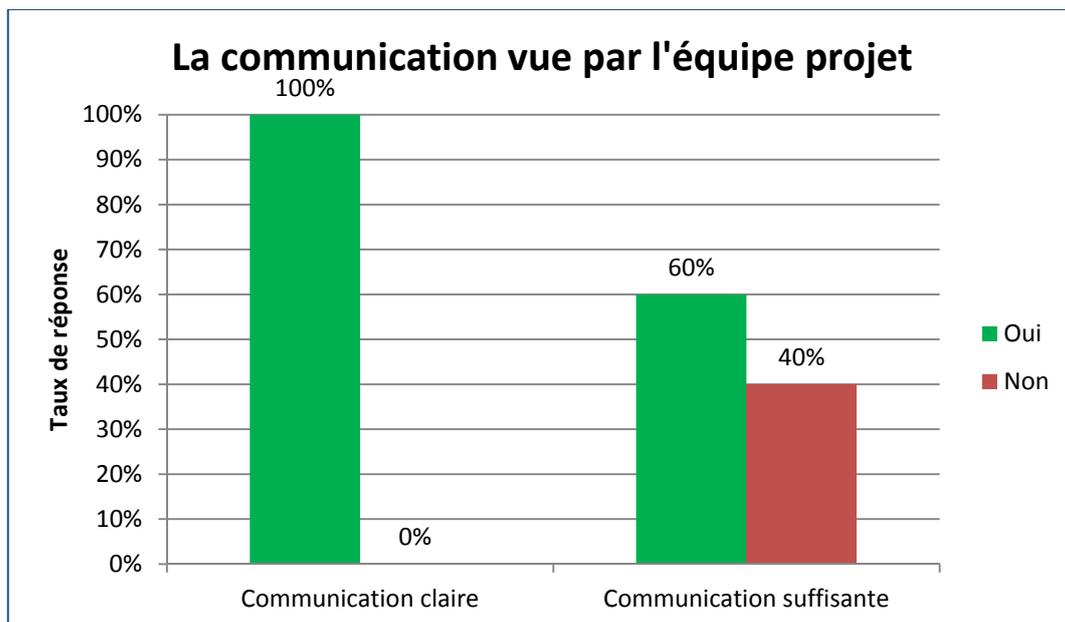
Ces résultats sont confirmés par la question 14 qui nous indique que les formations dispensées n'ont pas permis aux collaborateurs d'être immédiatement opérationnels au démarrage. Le graphique suivant concernant l'aisance au démarrage nous permet de comparer les réponses des 2 groupes.



En effet, cette comparaison est intéressante car on observe que pour l'équipe projet 60% étaient opérationnels à 1 semaine après le démarrage tandis que les utilisateurs finaux ont été à l'aise avec le logiciel un peu plus tard. Après 2 semaines on avait 52% des utilisateurs finaux opérationnels avec l'outil et on observe que 26% des collaborateurs ne sont toujours pas à l'aise avec l'outil au moment de remplir l'enquête, soit 4 mois après le démarrage.

On visualise aisément que les membres de l'équipe projet ont été plus vite opérationnels que les utilisateurs finaux. Cela s'explique facilement puisque les membres de l'équipe projet ont eu le loisir de manipuler le logiciel beaucoup plus souvent et beaucoup plus en amont. En effet, de nombreux membres de l'équipe projet ont eu le loisir de manipuler quotidiennement le logiciel pour réaliser les tests de validation, pour rédiger les procédures, pour rédiger les supports de formations...

Les questions 9 et 10 concernent la communication.



Concernant la communication, les résultats sont satisfaisants et très proches pour les 2 groupes. La majorité des interrogés pense que la communication a été claire (100% pour l'équipe projet et 68% pour les utilisateurs finaux). Quant à la quantité d'informations émise pendant le projet on observe tout de même que 37% des utilisateurs finaux et 40% des membres de l'équipe projet interrogés jugent que la communication a été insuffisante.

Les représentations suivantes concernent les questions ouvertes sur les enjeux et les risques du projet LID'R. Ces 2 graphiques complètent les questions concernant la communication. En effet, les notions de risques et d'enjeux sont des points sur lesquels nous avons communiqué et il est intéressant de voir ce que les collaborateurs ont retenus de ces points.

Les enjeux majeurs du projet sur lesquels nous avons axé la communication étaient les suivants :

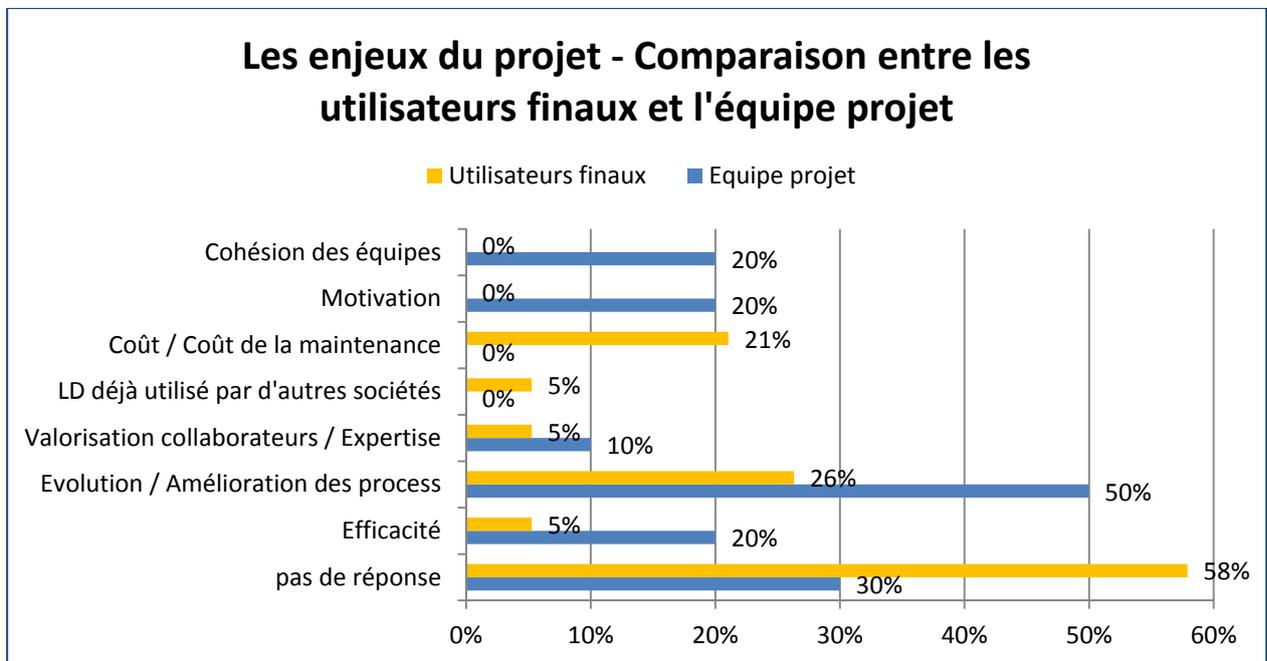
- Sécuriser l'activité de distribution de Roche France
- Simplifier l'architecture IT, en n'ayant plus qu'un seul logiciel interfacé avec le SAP
- Réduire les coûts de maintenance informatique
- Avoir le bon niveau de flexibilité pour répondre aux évolutions de l'environnement
- Déjouer les risques encourus inhérents à l'obsolescence de l'ancien logiciel

On retrouve les réponses suivantes :

| Enjeux (selon les collaborateurs) | Utilisateurs finaux | Equipe projet |
|---|----------------------------|----------------------|
| Evolution, Amélioration des process | 26% | 50% |
| Valorisation des collaborateurs / Expertise | 5% | 10% |
| Efficacité | 5% | 20% |
| Diminution des coûts/coûts de maintenance | 21% | - |
| LD déjà utilisé par d'autres sociétés/ | 5% | - |

| | | |
|----------------------|---|-----|
| Sécurité | | |
| Cohésion des équipes | - | 20% |
| Motivation | - | 20% |

Une grande partie des collaborateurs (26 et 50%) ont bien mis en évidence le souhait d'amélioration des processus et l'évolution possible du logiciel en fonction des exigences et des contraintes de l'environnement. 21% des utilisateurs finaux ont relevé la diminution des coûts et 5% la sécurité de l'activité. Points que n'ont pas énoncé les membres de l'équipe projet. L'équipe projet a mis en évidence des points plus en rapport avec la mise en place d'un projet en règle générale comme la cohésion des équipes et la motivation.

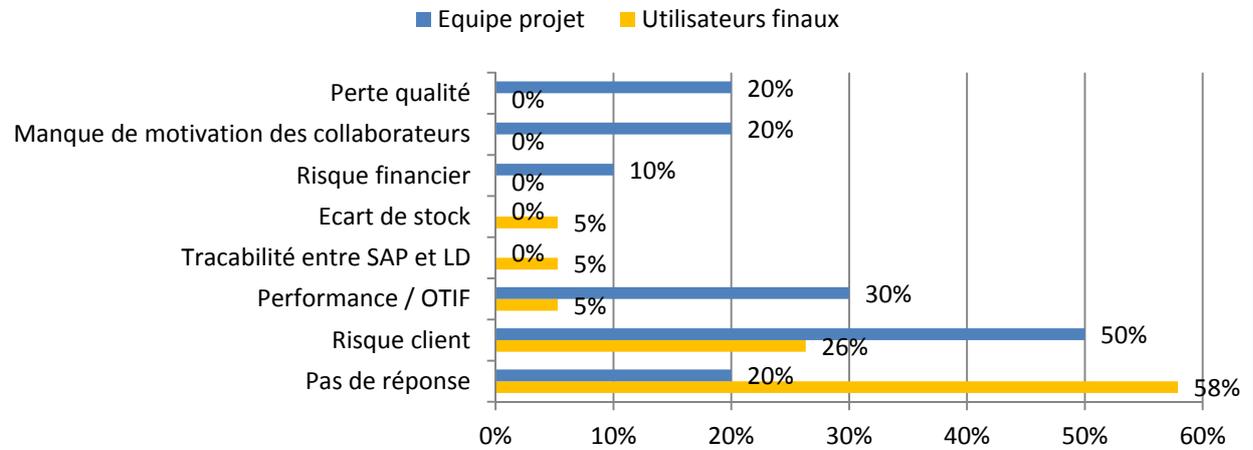


Les risques majeurs de la mise en place du nouveau logiciel sur lesquels nous avons axé la communication étaient les suivants :

- Criticité pour la continuité de l'activité
- Criticité élevée pour la traçabilité des produits
- Adaptation à l'outil par les utilisateurs
- Perte d'expertise

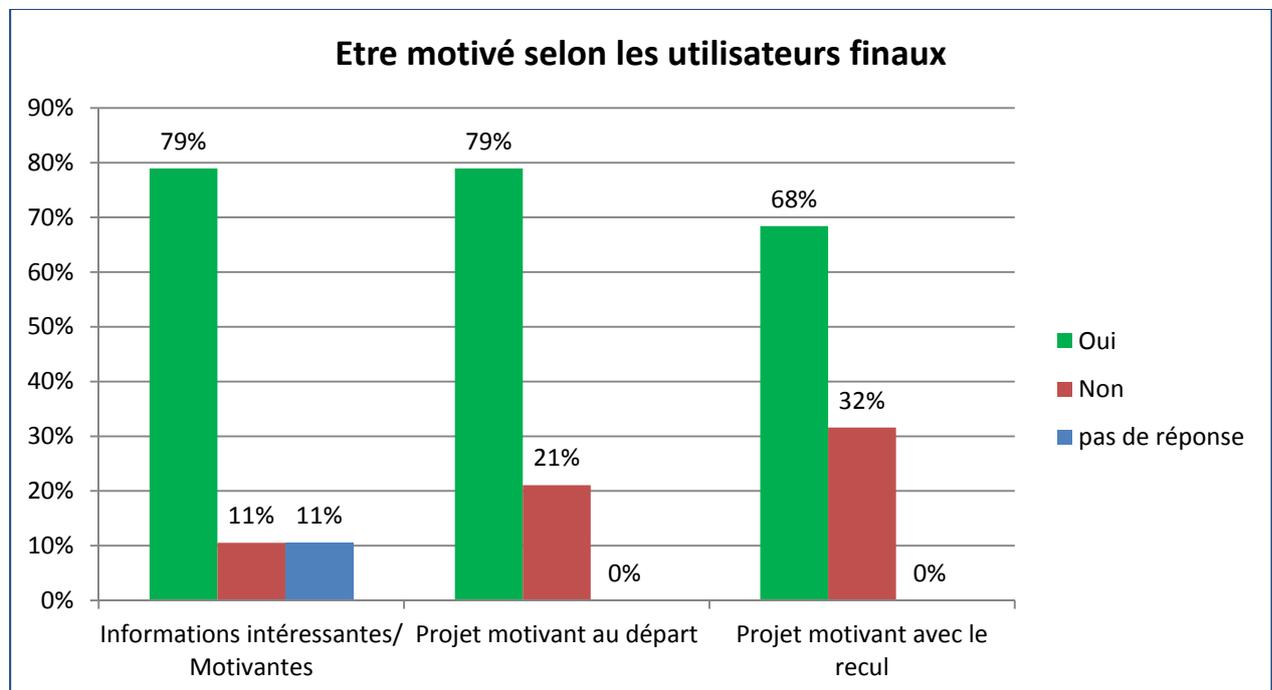
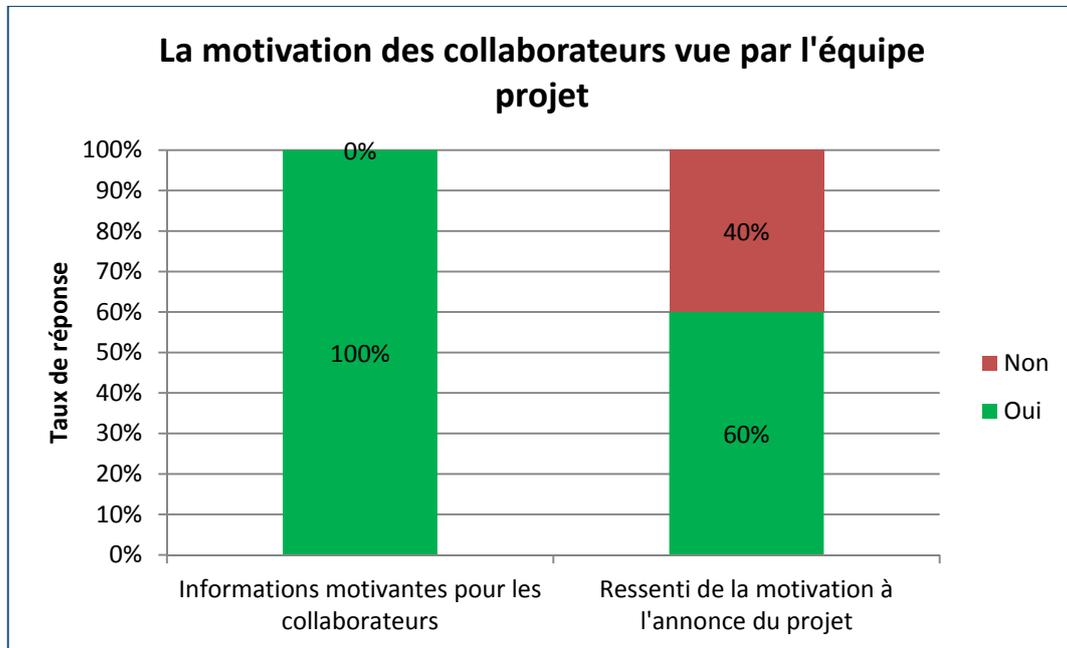
| Risques (selon les collaborateurs) | Utilisateurs finaux | Equipe projet |
|---|---------------------|---------------|
| Risque client/continuité de l'activité | 26% | 50% |
| Performance OTIF | 5% | 30% |
| Perte de qualité | - | 20% |
| Manque de motivation des collaborateurs | - | 20% |
| Risque financier | - | 10% |
| Ecart de stock | 5% | - |
| Traçabilité | 5% | - |

Les risques du projet - Comparaison entre les utilisateurs finaux et l'équipe projet

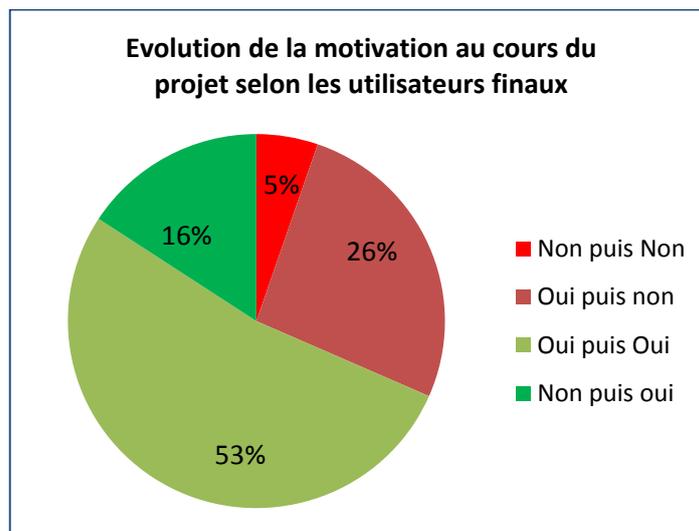


Dans l'ensemble, la majorité des thématiques est retrouvée que ce soit pour les risques ou les enjeux. Cependant, les questions ouvertes restent très souvent sans réponse et sont donc difficiles à exploiter. Ainsi, 58% des utilisateurs finaux n'ont pas répondu pour les enjeux et les risques, 30% des membres de l'équipe projet n'ont pas répondu pour les enjeux et 20% des membres de l'équipe projet n'ont pas répondu pour les risques. Ces taux importants ne nous permettent donc pas d'évaluer profondément la performance de notre communication sur ces points. Cependant nous pouvons tout de même dire que la communication nécessite d'être coordonnée pour que tous les membres du projet puisse parler d'une seule voix et avoir une communication unique et donc claire.

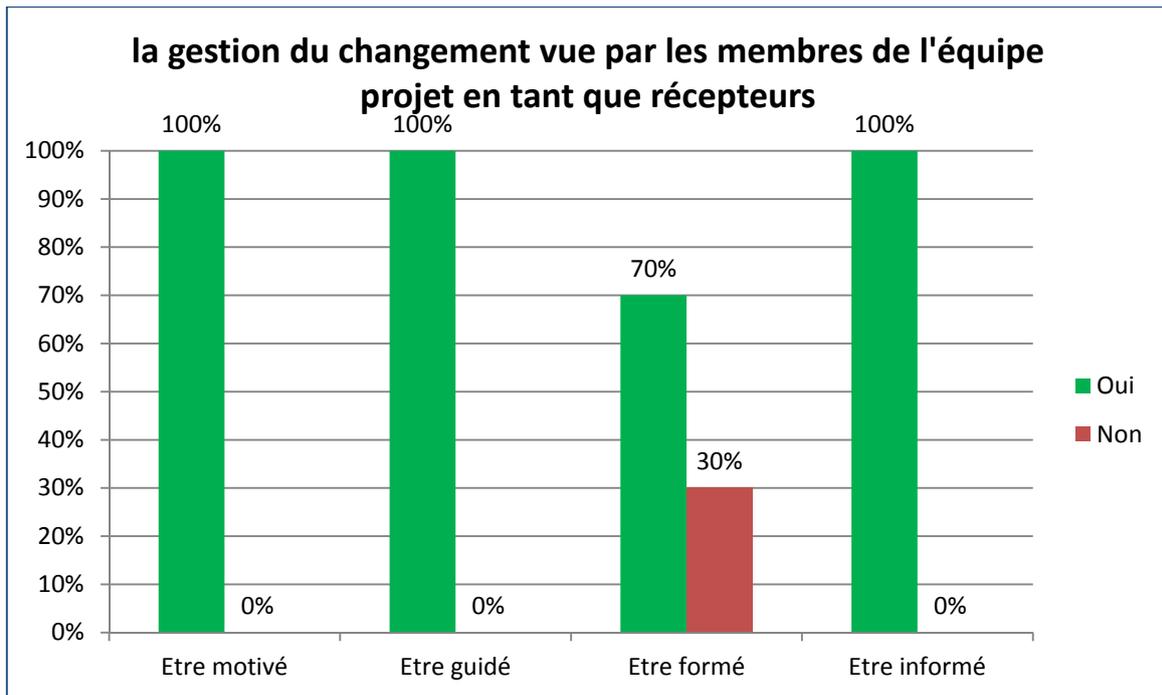
Les résultats concernant la motivation des collaborateurs sont globalement satisfaisants.



Les résultats sont très encourageants et nous montrent bien que la grande majorité des collaborateurs a été motivée pendant ce projet. Cette effervescence a clairement été ressentie tout au long du projet par nombre de membres de l'équipe projet. Cependant, si on regarde plus précisément on remarque que 79% des collaborateurs ont trouvé ce projet motivant au départ puis on observe une légère diminution de ce taux qui passe à 68% de collaborateurs motivés avec le recul. Cette diminution même faible est ennuyeuse puisque certains collaborateurs motivés au départ ont perdu cette motivation en cours de projet.



Quand on regarde plus précisément on voit que 16% des collaborateurs non motivés à l'annonce du projet ont rejoint le groupe des personnes intéressées par le projet. On voit également que plus d'un quart des collaborateurs soit 26% se sont démotivés au fil du projet.



Ces 4 dernières questions n'étaient destinées qu'à l'équipe projet pour nous permettre d'évaluer leur intégration au sein de l'équipe et leur perception de la gestion du changement en tant que récepteurs. Les résultats sont très satisfaisants (100%) en ce qui concerne la motivation, l'accompagnement et la communication. Cependant, comme pressenti lors des formations, un bémol est observé (70% de satisfaction). Cela concerne la formation que l'équipe projet a reçu par le prestataire.

D'une manière générale, les résultats de l'enquête sont très encourageants. En effet, 100% de satisfaction de l'ensemble des collaborateurs est un objectif utopique, même si on essaye de diminuer les réticences, la règle du 20-60-20 est observée. Cependant, il faut toujours essayer d'obtenir de meilleurs résultats. La recherche d'axes d'amélioration sera donc l'objet du prochain paragraphe.

6.7.4 Axes d'amélioration

En discutant avec l'équipe projet et les utilisateurs finaux, une thématique est souvent revenue, le manque de temps pour réaliser les divers points de la gestion du changement. Si l'équipe projet n'a pas pu totalement accompagner les collaborateurs avant le démarrage, si les formations et la communication ont été jugées insuffisantes par certains, la cause principale n'est pas le manque d'implication des collaborateurs, mais le manque de temps pour réaliser à 100% les missions. Le temps imparti pour réaliser les projets est parfois incompressible. En effet, un projet doit être imaginé avec une date de fin. Cette date avait déjà été repoussée une fois, pour des problèmes techniques nous interdisant de démarrer à la date prévue. Mais on ne peut repousser un projet indéfiniment. On peut alors imaginer d'augmenter les ressources en terme de main d'œuvre pour compléter et renforcer le travail effectué.

La question n°14 nous a permis de nous rendre compte que 26% des collaborateurs ne sont toujours pas à l'aise avec l'outil. Une réévaluation des formations peut être envisagée et des nouvelles sessions de formations peuvent être mises en place pour les utilisateurs finaux qui ne se sentent toujours pas à l'aise. Cette réévaluation peut aussi être systématisée en routine pour évaluer la bonne connaissance de l'outil par les collaborateurs. Il faudra également faire attention à ne pas rester dans cette optique de gestion du changement, les supports de formation et de communication doivent être renouvelés, les formations ne doivent plus faire référence aux usages passés.

Pour les futurs projets informatiques, il peut être souhaitable de tenir compte des niveaux de chacun en informatique pour le déroulement des sessions de formations. Il est facile d'imaginer de mettre tous les collaborateurs en difficultés dans les mêmes sessions où le rythme serait alors moins soutenu et permettrait au moins à l'aise de poser tranquillement leurs questions et au formateur de répondre sans être pressé par le temps.

Nous avons pensé à améliorer notre stratégie de communication interne. Pour comprendre un projet et pour le faire évoluer au mieux, il faut en comprendre les

enjeux et les risques et le questionnaire nous a permis de montrer que ces notions ne sont pas évidentes pour tout le monde (même au sein de l'équipe projet). Il faut impérativement mettre en place une stratégie de communication permettant aux collaborateurs de comprendre le périmètre du projet et de parler d'une seule voix sur les points stratégiques du projet. Pour ce faire, une personne pourrait être dédiée à cette activité pour épauler le chef de projet dans cette tâche.

Nous avons également pensé à réviser nos exigences à la hausse vis-à-vis du prestataire en matière de formation, tant au niveau du volume et du contenu des formations qu'au niveau de la qualité des supports.

Pour que les résultats de l'OTIF soient moins bas, une communication client aurait peut-être été souhaitable pour leur permettre de nous ménager pendant le changement et ainsi d'anticiper leurs commandes sur les mois précédents le mois de février.

7 SYNTHÈSE ET CONCLUSION

7.1 Synthèse des résultats

La mise en place d'un nouvel WMS est une occasion rare dans la vie d'un site logistique pharmaceutique et représente une occasion de rassembler, d'évaluer et de créer de la connaissance. La maîtrise des outils du changement s'est avérée utile pour parvenir au succès d'un tel projet qui a duré 18 mois. La fin du projet du changement, de l'accompagnement est un moment délicat à déterminer. La dynamique se révèle en générale réussie quand les collaborateurs rentrent vraiment dans le nouveau processus. Mais le changement peut être considéré comme stable quand les opérationnels opèrent de manière autonome. On peut donc penser au vu des résultats de l'enquête et de l'OTIF que notre travail d'accompagnement est achevé. Ces résultats satisfaisants nous permettent de conclure au succès de notre stratégie du changement, de capitaliser sur nos connaissances et de corriger les points faibles identifiés pour les projets futurs.

7.2 Conclusion générale

La nécessité d'être en mouvement pour répondre aux évolutions de l'environnement est reconnue de tous, cela se matérialise par la mise en place de projets. Les dirigeants, toujours en quête de réaliser de bonnes performances sont à la recherche d'outils et de solutions leur permettant de conduire leurs équipes vers le succès. Le changement n'est pas facile à accepter par les collaborateurs pour diverses raisons et il reviendra aux décideurs de trouver des voies et moyens pour pallier aux obstacles présents afin que la communication, la confiance et la bonne ambiance puissent régner au sein de l'organisation. Par conséquent, la gestion du changement sera faite afin que ces dernières s'y adaptent. Il n'y a pas de solution type, tout dépend du contexte, du type et de l'envergure du projet, de l'humain, de l'époque, de la politique de l'entreprise. Cependant, il est nécessaire d'avoir la notion de l'importance de la mise en place d'une stratégie de gestion du changement, et de comprendre l'intérêt d'une telle stratégie. On pourra alors se fixer des objectifs en termes de communication, de formation, d'accompagnement, de suivi. Conduire une telle mission nécessite donc de naviguer entre ces notions et de les adapter afin que la représentation du changement convienne tant aux initiateurs qu'aux acteurs du changement. Le point fort de la réussite réside alors dans l'observation des résultats et des comportements sur le terrain en fonction des actions mises en œuvre et de notre interprétation des 4 leviers pour faciliter le processus de transformation.

8 REFERENCES ET TABLE

9 Bibliographie

AUTISSIER, D. e.-M. (2003). *Pratiques de la conduite du changement, comment passer du discours à l'action*. Paris: Dunod.

AFNOR. (2008). *ISO 9001 : 2008 - Systèmes de management de la qualité - Exigences*. AFNOR.

AFNOR. (1991). *Le management de projet : concepts : [norme X50-105]*. Paris: AFNOR.

BACHELET, R. (2009, 09 18). *Management de projets : Animation d'équipe et motivation*. Consulté le 05 08, 2013, sur <http://gestiondeprojet.pm/>

BELLANGER, L. (2009). *Manager un projet avec succès*. Paris: ESF éditeur.

Bonne Pratiques de Fabrication, N°2011/8bis. (2011). AFSSAPS.

Cuthbertson, C. S. (2003). <http://www.bestpracticehelp.com/>. Consulté le 06 13, 2013, sur The State of IT Project Management in the UK 2002-2003

Collectif Larousse. (1998). *Le petit Larousse illustré*. Paris: Larousse - Bordas.

E. Viardot, J. Balogun and V. Hope Hailey. (2005). *Stratégies du changement*. Pearson Education.

Hoffmann la Roche Ltd. (2013, 01 01). *Site officiel Roche France*. Consulté le 03 27, 2013, sur <http://www. Roche.fr>: http://www. Roche.fr/home/a_propos_de_roche/roche_en_france/site_logistique.html

J, F. (2004). *Comment être un bon manager*. Paris: Editions Archipoche.

L'atlas du management. (2008, 02 01). *La conduite du changement, Pourquoi, Comment?* Consulté le 01 27, 2013, sur <http://www.atlasdumanagement.com/>

LE DENTEC, T. (2008). *Le guide du chef de projet*. Ed. Maxima.

Niquaise, R. (2009). *Le comportement de l'employé face au changement organisationnel: une étude appliquée aux entreprises privatisées au Cameroun*. Consulté le 07 23, 2013, sur <http://www.memoireonline.com/>

MONPIN, G. (2008). *Conduire le changement, du diagnostic à l'action, du pourquoi au comment*. Consulté le 02 12, 2013, sur <http://fr.slideshare.net/>
<http://fr.slideshare.net/>

Quan, D. (2006). *L'impossible Conduite Du Projet De Si - Des Syndromes D'échec Aux Clés Du Succès*. Hermes Science Publications.

Sahibuddin, M. H. (2011, 02 16). *Critical success factors for software projects: A comparative study*. Consulté le 05 17, 2013, sur Academic Journals: <http://www.academicjournals.org/SRE>

Roche, s. i. (2012). *Cartographie Avant/Après projet LID'R*. Rosny-sous-Bois, Ile de France, France.

Roche, S. i. (2013). *Fiche de cadrage projet*. Rosny-sous-Bois, Ile de France, France.

Roche, S. i. (2013, Janvier 2). *Présentation OTIF initiatives Roche*. Rosny-sous-Bois, Ile de France, France.

Roche, S. i. (2013, Juillet 12). *Présentation réunion Site Logistique*. Rosny-sous-Bois, Ile de France, France.

THIBAULT, A. (2011). *Préface de 65 outils pour accompagner le changement collectif et individuel*. Paris: Eyrolles.

TONNELE, A. (2011). *65 outils pour accompagner le changement collectif et individuel*. Paris: Eyrolles.

10 ANNEXES

Annexe 1

Ramp Down – Ramp up

| | J-4 | J-3 | J-2 | J-1 | J | J+1 | J+2 | J+3 | J+4 | J+5 | J+6 | J+7 | J+8 |
|---------------------------------------|-----------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Lun. | Mar. | Mer. | Jeu. | Ven. | Sam. | Dim. | Lun. | Mar. | Mer. | Jeu. | Ven. | Sam. |
| | 11/02 | 12/02 | 13/02 | 14/02 | 15/02 | 16/02 | 17/02 | 18/02 | 19/02 | 20/02 | 21/02 | 22/02 | 23/02 |
| | RAMP DOWN | | | | | RAMP UP | | | | | | | |
| GO LIVE 2013 | | | | | | | | | | | | | |
| Blocage livraisons DOM TOM | | | | | | | | | | | | | |
| Blocage livraisons métropole froid | | | | | | | | | | | | | |
| Blocage livraisons métropole ambiant | | | | | | | | | | | | | |
| Déconnexion Masterpick / SAP | | | | | | | | | | | | | |
| Connexion Logidrive / SAP | | | | | | | | | | | | | |
| Reprise des données | | | | | | | | | | | | | |
| Premiers essais des systèmes | | | | | | | | | | | | | |
| Lancement progressif des livraisons | | | | | | | | | | | | | |
| Premières préparations froid Hôpital | | | | | | | | | | | | | |
| Premières préparation ambiant hôpital | | | | | | | | | | | | | |
| Premières préparation froid Ville | | | | | | | | | | | | | |
| Premières préparation ambiant ville | | | | | | | | | | | | | |
| Première réception | | | | | | | | | | | | | |
| Première préparation E/C | | | | | | | | | | | | | |
| Première préparation D/T | | | | | | | | | | | | | |

Annexe 2

Questionnaire de satisfaction pour
l'équipe projet

Questionnaire pour L'équipe projet LID'R

Cocher les cases correspondant à vos réponses.

1. Avez-vous fait un accompagnement complet des utilisateurs finaux avant le changement ?
 - Oui
 - Non

2. Avez-vous fait un accompagnement complet des utilisateurs finaux après le changement ?
 - Oui
 - Non

3. Les problèmes décelés au démarrage (et les mois qui suivent) vous étaient-ils remontés facilement par vos collaborateurs?
 - Oui
 - Non

4. Etiez-vous à l'écoute de vos collaborateurs pendant le démarrage ?
 - Oui
 - Non

5. Les formations que vous avez dispensées ont-elles été suffisantes pour démarrer Logidrive ?
 - Oui
 - Non
 - Je n'ai pas été formateur

6. Les formations que vous avez dispensées étaient-elles claires ?
 - Oui
 - Non
 - Je n'ai pas été formateur

7. Pensez-vous que les formations ont suffisamment permis aux utilisateurs finaux de manipuler le logiciel pour être prêt au démarrage ?
 - Oui
 - Non

8. La documentation fournie pendant les formations vous a-t-elle semblée claire ?
 Oui
 Non

9. La communication orale que vous avez prodigué ainsi que la communication interne (*newsletters et articles My roche*) vous ont-t-elles semblées claires ?
 Oui
 Non

10. La communication orale que vous avez prodigué ainsi que la communication interne (*newsletters et articles My roche*) vous ont-t-elles semblées suffisante ?
 Oui
 Non

11. Suite à ces différents types de communication, avez-vous trouvé que vos collaborateurs étaient curieux, intéressé par le projet ?
 Oui
 Non

12. Quels sont pour vous les intérêts, les enjeux d'un tel projet pour le Site Logistique Roche ?

.....
.....
.....
.....

13. Quels sont pour vous les risques d'un tel projet pour le Site Logistique Roche ?

.....
.....
.....
.....

14. Au démarrage, au bout de combien de temps vous-êtes-vous senti à l'aise avec Logidrive pour vos tâches quotidiennes (après le lancement) ?

- Dès le départ
- Au bout d'une semaine
- Au bout de deux semaines
- Au bout d'un mois
- Toujours pas totalement à l'aise

15. Avez-vous ressenti la motivation de vos collaborateurs dès le départ, à l'évocation du projet ?

- Oui
- Non

16. Au fur et à mesure de la progression du projet, avez-vous ressenti une baisse ou une hausse de motivation de la part de vos collaborateurs ?

- Baisse
- Hausse
- Inchangée

17. Vous êtes-vous senti acteur du projet ?

- Oui
- Non

18. Vous êtes-vous senti écouté au sein de l'équipe projet ?

- Oui
- Non

19. Les formations que vous avez reçues ont-elles été suffisantes pour vous permettre de mettre en place le projet ?

- Oui
- Non

20. Les informations que vous avez reçues vous ont-elles permis de bien comprendre votre mission au sein du projet ?

- Oui
- Non

Annexe 3

Questionnaire de satisfaction pour
les utilisateurs finaux

Questionnaire pour les utilisateurs finaux de Logidrive

Cocher les cases correspondant à vos réponses.

21. Avez-vous été accompagné par l'équipe projet avant le changement ?

- Oui
- Non

22. Avez-vous été accompagné par l'équipe projet après le changement ?

- Oui
- Non

23. Aujourd'hui, savez-vous vers qui vous tourner quand vous avez des questions relatives à Logidrive ?

- Oui
- Non

24. L'équipe projet a-t-elle été à l'écoute de vos problèmes lors du démarrage ?

- Oui
- Non

25. Les formations reçues ont-elles été suffisantes pour démarrer Logidrive ?

- Oui
- Non

26. Les formations étaient-elles claires ?

- Oui
- Non

27. Les formations étaient-elles suffisamment pratiques, avez-vous suffisamment utilisé/manipulé le logiciel ?

- Oui
- Non

28. La documentation fournie pendant les formations vous a-t-elle semblée claire ?

- Oui
- Non

29. La communication a-t-elle été claire ?

- Oui
- Non

30. La communication a-t-elle été suffisante pour suivre le projet ?

- Oui
- Non

31. Ces informations vous ont-elles intéressé, êtes-vous allé poser des questions ?

- Oui
- Non

32. Quels sont pour vous les intérêts, les enjeux d'un tel projet pour le Site Logistique Roche ?

.....

.....

.....

.....

33. Quels sont pour vous les risques d'un tel projet pour le Site Logistique Roche ?

.....

.....

.....

.....

34. Au bout de combien de temps vous-êtes-vous senti à l'aise avec Logidrive pour vos tâches quotidiennes (après le lancement) ?

- Dès le départ
- Au bout d'une semaine
- Au bout de deux semaines
- Au bout d'un mois
- Toujours pas totalement à l'aise

35. Au départ, étiez-vous motivé par un tel projet ?

- Oui
- Non

36. Avec le recul, avez-vous été motivé par ce projet ?

- Oui
- Non

Vu, le Président du jury,

Frédéric DEHAUT

Vu, le Directeur de thèse,

Jean-Michel ROBERT

Vu, le Directeur de l'UFR,

Nom - Prénoms : Guiot – Cécile

Titre de la thèse :

« La conduite du changement dans les projets industriels, appliquée à un cas concret de changement de système informatique sur un site de distribution du médicament »

Résumé de la thèse :

Le changement au sein des entreprises et des organisations constitue une préoccupation centrale pour les différents acteurs des projets et recouvre des dizaines de concepts et méthodes. L'intérêt de cet ouvrage est de comprendre les enjeux de la mise en place d'une stratégie de gestion du changement à travers un cas concret de mise en place d'un nouveau système informatique permettant la gestion des stocks, la préparation des commandes et d'expédition des produits sur un site de distribution pharmaceutique.

MOTS CLÉS :

GESTION
CHANGEMENT
DISTRIBUTION
INFORMATIQUE
PROJET
QUALITE

JURY

PRÉSIDENT : M. Frédéric DEHAUT, Pharmacien, Head Manager à
L'Etablissement Français du Sang, Tours

ASSESEURS : Mme Laetitia AUSTRUY, Pharmacien, responsable du service
Assurance Qualité du site de distribution Roche, Rosny-Sous-Bois
M. Jean-Michel Robert, Professeur des Universités, Chimie
Médicinale, UFR de Pharmacie de Nantes

Adresse de l'auteur :

Cécile Guiot
La Jarrie
85600 Treize-Septiers