

THÈSE
pour le
DIPLÔME D'ÉTAT
DE DOCTEUR EN PHARMACIE

par
Mina Léna Benjelloun Zahar

Présentée et soutenue publiquement le : 24 Mars 2010

<i>Le management de projet :</i> <i>une aide à l'accompagnement au changement</i>
--

Président : M. Alain Pineau, Professeur de Toxicologie,
Faculté de Pharmacie de Nantes

Membres du jury : Mme Hélène Gautier, Maître de Conférences en
Pharmacie Galénique, Faculté de Pharmacie de Nantes

Mme Lætitia Fellus-Marly, Responsable
Services Généraux & Communication, Sanofi-Aventis Ambarès

SOMMAIRE

Tables des illustrations	4
Liste des abréviations	5
Glossaire.....	6
Introduction	10
1.1 Contexte et origines du sujet	10
1.2 Organisation du document	12
2. Cadre de l'étude	13
2.1 Objectifs	13
2.2 Champ de la problématique.....	13
2.3 Hypothèses de recherche	15
2.4 Méthodologie	16
2.5 Lieu de l'étude.....	17
2.5.1 La Direction des Affaires Industrielles	17
2.5.2 Sanofi Winthrop Industrie Ambarès	18
2.5.3 Le programme Transforming sanofi-aventis.....	20
2.6 Conclusion.....	21
3. Le management de projet	22
3.1 Généralités.....	22
3.1.1 Le mot « projet »	22
3.1.2 Le cycle de vie d'un projet.....	23
3.1.3 Les acteurs.....	23
3.1.4 Une tâche ou un lot de travail.....	24
3.1.5 Un jalon	24
3.1.6 Les livrables	24
3.2 Le PMBOK	24
4. Analyse des domaines de compétences.....	26
4.1 Management de la coordination et du contenu.....	26
4.1.1 Les processus du management de projet	26
4.1.2 Le cadre du projet.....	29
4.1.3 L'équilibre du projet.....	32
4.1.4 La structure de découpage.....	34

4.2 Management des approvisionnements	38
4.2.1 Le déroulement d'un appel d'offres	38
4.2.2 Le projet	41
4.3 Management des ressources humaines et de la communication	46
4.3.1 Les formes de structures organisationnelles des entreprises	47
4.3.2 Construire l'équipe projet.....	50
4.3.3 Le rôle de la gestion des ressources humaines	53
4.3.4 Le comité de pilotage	56
4.3.5 La communication en interne	57
4.4 Management de la qualité, des délais et des coûts	60
4.4.1 Le cycle PDCA.....	60
4.4.2 Le planning.....	67
4.4.3 Gestion des coûts.....	71
4.5 Management des risques	72
4.5.1 Les caractéristiques des risques projet	72
4.5.2 Les deux approches	72
4.5.3 Les catégories	74
4.6 Conclusion de l'analyse	76
5. L'accompagnement au changement	77
5.1 Le changement	77
5.1.1 Comportements face au changement.....	77
5.1.2 Les types de mise en œuvre du changement	80
5.2 Le contexte du projet.....	82
5.2.1 Analyse de l'existant	82
5.2.2 La résistance au changement.....	85
5.2.3 Les impacts.....	86
5.3 Le plan de formation	88
5.3.1 L'assistance au démarrage et aide au suivi	89
5.4 Les actions de communication	89
Conclusion.....	91
Bibliographie	92
Annexes	96

Tables des illustrations

Figures :

Figure 1 :	Organisation de la DAI (Document de référence sanofi-aventis, 2008)	17
Figure 2 :	Organisation du site SWI Ambarès (Présentation du site, 2009).....	18
Figure 3 :	Destination des exportations du site SWI Ambarès (Présentation du site, 2009)	19
Figure 4 :	Logo « Transforming sanofi-aventis »	20
Figure 5 :	Liens entre les groupes de processus dans une phase (PMBOK, 2004)	26
Figure 6 :	Interactions entre les phases du cycle de vie d'un projet (PMBOK, 2004)	27
Figure 7 :	Les processus du management de projet (FD ISO 10006 :2003).....	28
Figure 8 :	Analyse des acteurs d'un projet	31
Figure 9 :	Centre de gravité du projet d'appel d'offres (AO) des vêtements de travail	33
Figure 10 :	Modèle de structure de découpage d'un projet	35
Figure 11 :	SDP du projet AO vêtements de travail organisée par phases	36
Figure 12 :	Déroulement d'un appel d'offres	38
Figure 13 :	Chaîne d'approvisionnement des loueurs – entreteneurs.	42
Figure 14 :	Exemple de structure organisationnelle matricielle	50
Figure 15 :	Organisation-type projet.....	52
Figure 16 :	Comité de pilotage du projet AO vêtements de travail	57
Figure 17 :	Communication orale d'abord, écrite ensuite.	58
Figure 18 :	Le cycle PDCA universel	60
Figure 19 :	Liens logiques dans un diagramme de Gantt	68
Figure 20 :	Le planning du projet de l'AO VDT	70
Figure 21 :	Le « swing du changement ».....	78
Figure 22 :	Types de changements	80
Figure 23 :	Approche originale du changement.....	82
Figure 24 :	Iceberg de la résistance au changement	86
Figure 25 :	Processus : Analyse des impacts	87

Tableaux :

Tableau 1 :	Différence entre l'activité "projet" et l'activité "opération"	22
Tableau 2 :	Synthèse des processus du PDCA	62

Liste des abréviations

Afssaps : Agence française de sécurité sanitaire et des produits de santé.

AFNOR : Agence Française de Normalisation

ANSI : American National Standards Institute

AO : Appel d'offres.

API : Active Pharmaceutical Ingredients

BPF : Bonnes Pratiques de Fabrication

COPIL : Comité de pilotage

DAI : Direction des Affaires Industrielles du groupe sanofi-aventis.

DRH: Direction des Ressources Humaines ou Directeur des Ressources Humaines.

EA : Entreprises adaptées

ESAT : Établissements ou services d'aide par le travail

EPI : Équipements de protection individuelle.

GMP : Good Manufacturing Practice

HSE : Hygiène-Sécurité-Environnement

KAM : Key Account Manager en anglais ou Responsables Grands Comptes en français.

Non-COGS: Non-Cost of Goods

PDCA : Préparer, Développer, Comprendre, Agir. Le cycle PDCA est l'équivalent de la roue de Deming.

PERT : Program (ou Project) Evaluation and Review Technique en anglais ou Technique d'évaluation et d'examen de programmes (ou de projets) en français.

PMBOK: the Project Management Body of Knowledge

PMDA: Pharmaceuticals and Medical Devices Agency

PMI : Project Management Institute

R&D : Recherche et Développement

RH : Ressources Humaines.

SDP : Structure de Découpage du Projet.

SI : Système d'information.

SNPA : Société Nationale des Pétroles d'Aquitaine

SWI : Sanofi Winthrop Industrie.

VDT : Vêtements de travail.

WBS : Work Breakdown Structure.

Glossaire

Assurance de la qualité¹ : Ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner confiance à l'appropriée. Elle recouvre deux notions : une notion de performance systématique définie par l'obtention du niveau de qualité souhaité de façon régulière et une notion de méthodes à mettre en œuvre pour atteindre la performance.

Appel d'offres² : procédure qui permet à un demandeur de faire le choix du fournisseur le plus à même de réaliser une prestation de travaux, fournitures ou services. Le but est de mettre plusieurs entreprises en concurrence à fournir un produit ou un service. Elle englobe habituellement le cahier des charges et tous les documents administratifs qui l'entourent ainsi que la définition des modalités souhaitée pour la réponse.

Brainstorming³ : Traduit en français : « Remue-méninges ». Le brainstorming est une technique de réflexion, de création et de recherche collective fondée sur la mise en commun des idées et des suggestions des membres d'un groupe pour obtenir un nombre important d'idées.

Cahier des charges⁴ : Description exhaustive et sans ambiguïté de ce qu'un client attend d'un fournisseur.

Décompensation⁵ : crise avec effondrement des éléments de défenses habituelles chez un sujet dont la névrose était jusque là relativement compensée et qui est brusquement confronté à une situation affectivement difficile ou dangereuse à laquelle il ne peut faire face sur le plan émotionnel.

¹ FROMAN B., GOURDON C., *Dictionnaire de la qualité*. La Plaine Saint-Denis : Éditions AFNOR, 2003

² ROUX M., *Appels d'offres, Rédiger. Répondre. Analyser*. Paris : Édition d'Organisation, Groupe Eyrolles, 2007, 202 p.

³ Office québécois de la langue française. *Le grand dictionnaire terminologique*. Disponible sur : <http://www.granddictionnaire.com>

⁴ ROUX M., *Appels d'offres, Rédiger. Répondre. Analyser*. Paris : Édition d'Organisation, Groupe Eyrolles, 2007, 202 p.

⁵ ANTOINE C. *Petit Larousse de la psychologie. Les grandes questions, Notions essentielles*. Édition Larousse, 2005, 960p.

Développement durable⁶ : Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs, en s'appuyant sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable de la dimension environnementale, sociale et économique des activités de développement.

Économie d'échelle⁷ : Baisse des coûts unitaires d'un produit lorsque la quantité absolue produite par période augmente. La « déséconomie » d'échelle peut être considérée comme l'inverse de l'économie d'échelle.

Intégration⁸ : action de faire entrer dans un tout. Dans la société, l'intégration désigne le débouché du processus d'insertion. L'insertion doit pouvoir déboucher sur l'intégration de l'individu. Mais, celui-ci ne peut être considéré comme intégré, que dans la mesure où il possède une conscience commune, partageant les mêmes croyances et pratiques, en interaction avec les autres et voué à des buts communs.

ISO⁹ : International Organization for Standardization en anglais ou Organisation internationale de normalisation en français. L'ISO est le plus grand producteur et éditeur mondial de normes internationales. Il est une organisation non gouvernementale qui jette un pont entre le secteur public et le secteur privé. Il permet ainsi d'établir un consensus sur des solutions répondant aux exigences du monde économique et aux besoins plus généraux de la société.

⁶ Office québécois de la langue française. *Le grand dictionnaire terminologique*. Disponible sur : <http://www.granddictionnaire.com>

⁷ PORTER E. M. *Choix stratégiques et concurrence, Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Paris : Édition Economica, 1999, 426 p.

⁸ ANTOINE C. *Petit Larousse de la psychologie. Les grandes questions, Notions essentielles*. Édition Larousse, 2005, 960p.

⁹ ISO : Organisation Internationale de Normalisation. *A propos de l'ISO*. Disponible sur : <http://www.iso.org/iso/fr/about.htm>

Kaizen¹⁰ : méthode globale de management « à la japonaise » qui a été formalisée par le consultant Masaaki Imai. Littéralement, le terme kaizen signifie «aller vers le mieux». Il est donc lié à l'idée de progrès continu, notion familière dans la culture managériale nipponne. La démarche repose sur la mobilisation de tout le personnel au service de l'amélioration de l'efficacité des processus. Les personnels se réunissent régulièrement pour analyser les défauts et dysfonctionnements et rechercher des solutions.

Non-Cogs (Cost of Goods) : Les Cost of Goods sont les coûts correspondants aux achats des matières premières pharmaceutiques ou chimiques, des articles de conditionnements et de la supply chain. Les Non-Cogs regroupent dans cette catégorie tous les autres types d'achats, comme les fournitures nécessaires à l'activité industrielle. Les équipements de protection individuelle (EPI) en font partie.

Qualité : Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences (NF EN ISO 9000)¹¹. La « non-qualité » est l'inadaptation d'une activité à son objectif ou un défaut dans son déroulement¹².

Reengineering¹³ : il est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité.

Résignation : renoncement, fatalisme – se soumettre sans protestation à quelque chose de désagréable ou de pénible – accepter en dépit de ses répugnances, de son dégoût, de sa répulsion, de son antipathie. La résignation suppose l'existence de résistances potentielles.

Résistance¹⁴ : propriété d'un phénomène psychologique qui fait qu'il est difficile à modifier.

¹⁰ DOUCET C. *La qualité*. 2^e édition. Paris : Presses universitaires de France, 2007, 128 p. (Que sais-je ?, n°2779)

¹¹ FROMAN B., GOURDON C. *Dictionnaire de la qualité*. La Plaine Saint-Denis : Éditions AFNOR, 2003, 224 p.

¹² PESQUEUX Y. *Qualité et Management : Une analyse critique*. Paris : Economica, 2008, 138 p.

¹³ HAMMER M., CHAMPY J. *Le reengineering : Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*. Paris : Dunod, 1993, 247 p.

¹⁴ ANTOINE C. *Petit Larousse de la psychologie. Les grandes questions, Notions essentielles*. Édition Larousse, 2005, 960p.

Risque¹⁵ : Combinaison de la probabilité d'un événement et de ses conséquences.

Sas¹⁶ : Espace clos, muni de deux ou de plusieurs portes placées, entre deux ou plusieurs pièces (par exemple de différentes classes d'environnement), afin de maîtriser le flux d'air entre ces pièces lors des entrées et des sorties. Un sas peut être prévu et utilisé soit pour le personnel, soit pour les produits.

Zone d'Atmosphère Contrôlée (ZAC)¹⁷ : Zone dont le contrôle de la contamination particulaire et microbienne dans l'environnement est défini et qui est construite et utilisée de façon à réduire l'introduction, la multiplication ou la persistance de substances contaminantes.

¹⁵ FD ISO/CEI Guide 73. *Management du risque – Vocabulaire – Principes directeurs pour l'utilisation des normes (Indice de classement : X50-251)*, 2002

¹⁶ Ministère de la Santé et des Sports. AFSSAPS : Agence Française de Sécurité Sanitaire des Produits de Santé. *Bonnes pratiques de fabrication*. BO n° 2009/9 bis. Paris : Direction des Journaux officiels, 2009, 143 p.

¹⁷ Ministère de la Santé et des Sports. AFSSAPS : Agence Française de Sécurité Sanitaire des Produits de Santé. *Bonnes pratiques de fabrication*. BO n° 2009/9 bis. Paris : Direction des Journaux officiels, 2009, 143 p.

Introduction

1.1 Contexte et origines du sujet

Pour valider mon année de spécialisation en management de projets et mon diplôme d'état de docteur en pharmacie, un stage en entreprise est requis. En conséquence, j'ai eu l'opportunité d'effectuer mon stage de fin d'étude sur le site de sanofi-aventis d'Ambarès.

Le site d'Ambarès (inauguré en 1968) est une unité majeure de fabrication et de conditionnement spécialisée dans deux types de production : les formes sèches (comprimés, gélules) et les formes injectables sous forme d'ampoules. Agréé pour l'ensemble des pays du monde, y compris les plus exigeants comme la Pharmaceuticals and Medical Devices Agency (PMDA, agence du médicament japonaise) et la Food and Drug Administration (FDA, agence du médicament américaine), il exporte jusqu'à 75% de sa production. Au total, le site est constitué de quatre unités de production et héberge une structure de développement industriel.

Afin d'assurer sa viabilité, le site se doit de s'adapter à un environnement extérieur complexe très réglementé. Il doit être rentable pour le groupe tout en gardant souplesse et réactivité en réponse aux demandes fluctuantes d'un marché concurrentiel. L'aspect réglementaire est donc une contrainte non négligeable pour un site de fabrication.

Les vêtements de travail et les procédures d'habillage du site ont reçu certaines remarques après audit. Le département qualité du site d'Ambarès a donc mis en place une nouvelle procédure d'habillage, afin de diminuer le risque de contaminations croisées des produits fabriqués. La procédure consiste à imposer des changements systématiques de tenues de travail dans chaque sas séparant une zone d'activité d'une autre du site industriel.

Malgré la sensibilisation de chaque opérateur à la culture qualité et Hygiène-Sécurité-Environnement (HSE) du milieu pharmaceutique, la nouvelle procédure est vécue pour certains comme une contrainte qui affecte le quotidien de leurs activités professionnelles.

C'est dans ce contexte que la mission de stage a été réalisée. Elle consiste à coordonner l'appel d'offres des vêtements de travail autant pour la fabrication de formes sèches que pour la fabrication de formes injectables. Elle a pour objectifs le renouvellement de tout le parc de vêtements de travail, la mise en place d'un nouveau prestataire qui entretient et / ou loue les vêtements, et une optimisation de l'organisation sur le site, en respectant les contraintes d'un milieu de production pharmaceutique.

De plus, un projet national multi-sites piloté par la division achat de la Direction des Affaires Industrielles (DAI) du groupe sanofi-aventis est monté. En effet, trois autres sites de fabrication de médicaments de la division pharmacie solides du groupe, dont Ambarès fait partie, sont également en appel d'offres sur les vêtements de travail. L'objectif de ce projet est d'harmoniser et de standardiser les vêtements utilisés sur tous les sites de production formes sèches du groupe.

Au vu de la complexité du sujet, il a été nécessaire d'employer une démarche et une méthode de travail rigoureuses. D'où le choix, pour mener à bien cette mission, d'utiliser la méthodologie du management de projet.

Par définition, la gestion de projet est un ensemble d'outils et de techniques permettant, au sein d'une organisation adéquate, de concevoir, structurer et piloter une réalisation, dans le cadre d'une mission précise ayant un début et une fin. En complément, le management de projet permet d'ajouter la composante humaine à la gestion du projet pour mobiliser les ressources humaines et atteindre les objectifs.¹⁸

En suivant la méthodologie du management de projet, une équipe projet site a été créée pour avoir accès aux informations nécessaires à la coordination du projet et faire relais avec la démarche nationale.

Le management de projet intègre dans sa méthodologie, le management des risques. L'anticipation et une gestion en amont des risques sont toujours recommandées, mais on ne s'attache souvent qu'à la maîtrise des processus : coûts, délais et qualité, négligeant l'aspect humain et managérial. En effet, selon « The Standish Group Report, Chaos »¹⁹, le premier facteur d'échec d'un projet est le manque d'avis des utilisateurs.

Or, au fur et à mesure de l'avancement du projet, l'implication de l'équipe projet site et nationale a révélé la difficulté de manager les collaborateurs concernant leurs vêtements de travail. La dimension sociale se doit d'être prise en compte, et le plus tôt possible, car plus le

¹⁸ AFITEP. *Le management de projet, Principes et pratique*. La Plaine Saint-Denis : Éditions AFNOR, 1997, 218 p.

¹⁹ *The Chaos Report* ed. by The Standish Group International Inc., 1995. Disponible sur : <http://www.csus.edu/indiv/v/velianitis/161/ChaosReport.pdf>

projet avance, plus les marges de manœuvres se réduisent (contraintes du projet, contraintes de ressources, délais à respecter,...).

En réponse à ces difficultés, la création d'un projet d'accompagnement au changement s'est avérée indispensable.

De fait, ce sujet de thèse est né d'un besoin explicite, exprimé par les équipes d'encadrement des sites, et a pour but de répondre à la problématique :

« Comment accompagner les collaborateurs au changement de leurs vêtements de travail sur un site de production pharmaceutique ? »

1.2 Organisation du document

Ce document se situe au cœur de deux domaines : le management de projet et la conduite du changement, et s'articule autour de quatre parties.

La première partie présente le cadre de l'étude. Elle décrit les objectifs, le champ de la problématique, présente les hypothèses de recherche qui guideront ce travail de recherche. Elle expose la méthodologie de travail pour l'exploitation et le type des données collectées. De plus, elle présente le contexte complexe et mouvant dans lequel se trouve l'entreprise.

La seconde partie a deux objectifs principaux : le premier, de présenter les généralités théoriques sur la méthodologie du management de projet et le second, d'exposer la base de la méthodologie de travail qui est le corpus de connaissances du Project Management Institute (PMI) : le PMBOK ; « A Guide to the Project Management Body of Knowledge »²⁰.

Dans la troisième partie, nous exposons l'analyse selon la méthodologie du management de projet et ses domaines de compétences regroupés en cinq sous-parties :

- Le management de la coordination et du contenu,
- Le management des approvisionnements,
- Le management des ressources humaines et de la communication,
- Le management de la qualité, des délais et des coûts,
- Le management des risques.

Et une dernière partie, dans laquelle nous proposons un modèle de projet d'accompagnement au changement, outil indispensable pour répondre à la problématique de ce travail.

²⁰ PMI. *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®)*. 3^e édition. Newtown Square: Project Management Institute, 2004, 388 p.

2. Cadre de l'étude

2.1 Objectifs

Cette partie expose les objectifs du projet sur le site de sanofi-aventis d'Ambarès d'où est né ce travail de recherche.

Sanofi-aventis Ambarès est un site de fabrication pharmaceutique. La fin de contrat de la prestation de location et entretien des tenues de travail entraîne le renouvellement de tout le parc de vêtements pour une nouvelle mise en place courant 2010.

Les vêtements de travail sont essentiels : « Si les opérateurs n'ont pas de vêtements adaptés, ils ne peuvent pas travailler et donc produire des médicaments »²¹. De plus, l'appel d'offres pour le renouvellement des vêtements de travail du site d'Ambarès est un projet transversal car il touche tous les secteurs d'activité de l'usine :

- les activités de production des formes sèches et des formes injectables
- les activités des services techniques et de maintenance.
- les activités de laboratoires de contrôle et de biologie.

En parallèle de ce projet site, un projet multi-sites piloté par la division achat non-COGs (non-Cost Of Goods) a pour objectif l'harmonisation et la standardisation des tenues de travail sur tous les sites sanofi-aventis de production de formes sèches pharmacie solides France.

Ainsi, un groupe de travail représentant quatre sites (Ambarès, Amilly, Lisieux et Tours), également en appel d'offres vêtements de travail, définit un catalogue de vêtements pour notre activité de production.

Suite à la coordination de l'ensemble des activités liées au projet, nos travaux ont mis en évidence l'intérêt du management de projet pour intégrer toutes les facettes du sujet, et ainsi accompagner les collaborateurs à l'utilisation de leurs nouveaux vêtements de travail.

2.2 Champ de la problématique

Ce document répond donc à la fois à une problématique industrielle et managériale.

²¹ Ministère de la Santé et des Sports. AFSSAPS : Agence Française de Sécurité Sanitaire des Produits de Santé. *Bonnes pratiques de fabrication*. BO n° 2009/9 bis. Paris : Direction des Journaux officiels, 2009, 143 p.

❖ Au niveau industriel, le vêtement de travail n'est pas un élément stratégique dans le processus de fabrication d'un médicament, mais est obligatoire car contribue à sa qualité.

L'obligation réglementaire du port, par chaque collaborateur, d'un équipement de protection individuel tel que le vêtement de travail doit être pris en charge par l'employeur. Ces équipements ont pour but de préserver la santé et la sécurité des travailleurs²².

Les opérateurs sont le cœur de l'activité de production industrielle pharmaceutique. Pour une entreprise de santé telle que sanofi-aventis, la santé et la sécurité de ses collaborateurs est une priorité gérée au quotidien.

Par conséquent, le vêtement de travail doit être adapté à l'activité réalisée par les collaborateurs afin de garantir son rôle premier qui est de protéger le porteur dans son environnement de travail.

❖ Au niveau managérial, l'encadrement doit accompagner les collaborateurs au quotidien, répondre à leurs demandes et les écouter. Il se doit d'intégrer les aspects humains d'un projet. Ainsi, le point de départ de la réflexion sur l'accompagnement au changement est la capacité à se projeter dans la nouvelle organisation et dans ce qu'elle implique en termes de changements par rapport à l'existant.

Il est donc nécessaire de développer différents scénarii permettant de prévoir les impacts, qu'ils soient positifs ou négatifs, que pourraient avoir les nouveaux vêtements de travail sur l'activité du site.

Un projet de conduite du changement permet ainsi de fournir les outils indispensables à la maîtrise de cette démarche, et de faciliter l'assimilation de la nouvelle organisation liée aux changements des vêtements de travail sur le site.

²² Code du travail. Art. L. 4321-1, *Quatrième partie : Santé et sécurité au travail*, Livre III : *Équipements de travail et moyens de protection*. Édition 2009

2.3 Hypothèses de recherche

Pour répondre à la problématique de ce mémoire, nous avons suivi deux hypothèses de recherche :

❖ Pour structurer la démarche dans ce projet de par nature transversal, la méthodologie de la gestion de projet a été un excellent outil de travail. Le PMBOK découpe le management de projet en neuf domaines de compétences, celui du management de la coordination, du contenu, des délais, des coûts, de la qualité, des ressources humaines, de la communication, des risques et des approvisionnements. Ces neuf domaines nous guideront dans notre analyse. Selon la norme X50-115 de l'AFNOR²³, elle définit le projet comme une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. Le projet est également défini et mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données.

Cette définition ne se concentre pas essentiellement sur les résultats et les moyens mobilisés, mais permet aussi de prendre en compte la dimension humaine. En effet, la dimension humaine a son importance dans un projet qui touche l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise.

Malgré l'implication de chaque acteur au projet par la méthode du management de projet, l'analyse du projet et la difficulté de la maîtrise des risques humains rencontrée ont permis de formuler une deuxième hypothèse.

❖ L'homme est au cœur du projet mais aussi de la nouvelle organisation. Pour répondre à la problématique, la création d'un projet d'accompagnement au changement s'est avérée comme un des facteurs clé du succès. Ce projet sera un outil indispensable pour piloter efficacement l'impact humain du nouveau mode d'organisation et aider l'encadrement dans sa fonction managériale. Il permettra de dépasser et gérer la « résistance au changement », de mobiliser les énergies individuelles en vue d'atteindre notre objectif d'une organisation performante satisfaisant la majorité des collaborateurs.

²³ FD X50-115. *Vocabulaire – Présentation générale – Cartographie des documents normatifs*. La Plaine Saint-Denis : Éditions AFNOR, 2002

2.4 Méthodologie

Pour répondre à la problématique sur l'accompagnement des collaborateurs au changement de leurs vêtements de travail sur un site de production pharmaceutique, nous avons utilisé trois types de sources afin d'aller plus profondément dans notre recherche.

❖ La littérature théorique : dans cette source, nous avons pu obtenir des informations sur les thèmes principaux de ce document, le management de projet et l'accompagnement au changement.

➤ Le management de projet : le sujet est vaste et la bibliographie importante. Ainsi, le PMBOK et les ouvrages de l'AFNOR seront des ouvrages de référence sur les concepts principaux du management de projet. Ensuite, pour chaque domaine de compétence du management de projet, nous référerons à des d'ouvrages spécialisés qui prennent en compte la méthodologie projet.

➤ L'accompagnement au changement : le champ de connaissances actuelles est très vaste. Ainsi, nous garderons les articles et ouvrages qui font passerelle entre le management de projet et le management du changement.

❖ Les résultats obtenus dans le lieu d'étude :

➤ Ces résultats permettent une illustration et une mise en pratique de la théorie.

➤ Les problématiques soulevées au quotidien en entreprise permettent aussi une recherche des méthodologies correspondantes présentes dans la littérature théorique.

❖ Les entretiens : dans cette partie, l'obtention de ces données est réalisée via des discussions avec des personnes physiques.

➤ Les personnes de l'équipe de pilotage et les responsables de service.

➤ Les membres du centre de compétences de l'accompagnement au changement de sanofi-aventis présents sur le site pour un projet SI (Système d'Information).

➤ Le personnel de l'entreprise.

Les limites de notre étude ont été durant notre recherche, la dimension humaine du projet qui entraîne des difficultés telles que :

➤ le manque d'implication de certaines personnes,

➤ l'inexistence d'outils permettant des résultats factuels ou la difficulté d'en développer.

La plus grande limite a été le temps nécessaire à la collecte de ces données et à leurs analyses.

2.5 Lieu de l'étude

2.5.1 La Direction des Affaires Industrielles

La Direction des Affaires Industrielles (DAI) du groupe sanofi-aventis a pour objectif de développer, produire, conditionner et distribuer, des médicaments de qualité, dans des conditions de sécurité optimale à des coûts compétitifs pour l'ensemble des marchés.

Les principes actifs et les principaux médicaments mis sur le marché par sanofi-aventis sont majoritairement développés et fabriqués en interne, conformément à la politique générale du groupe, afin de réduire sa dépendance à l'égard des fournisseurs externes, et d'exercer un contrôle strict et précis sur l'ensemble de la chaîne.

La figure 1 présente l'organisation divisionnelle de la DAI du groupe sanofi-aventis.

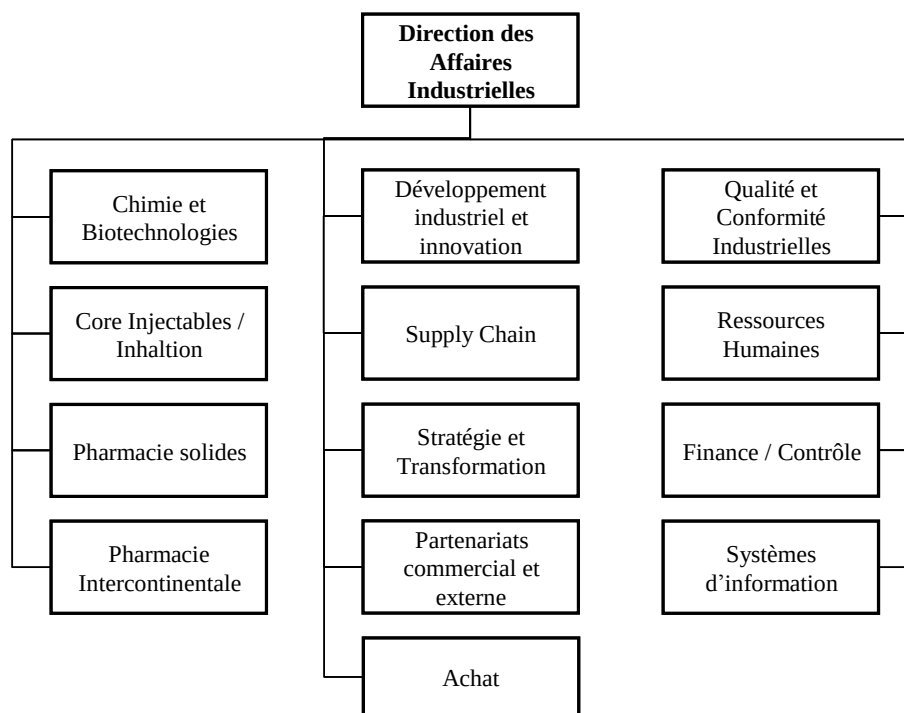


Figure 1 : Organisation de la DAI (Document de référence sanofi-aventis, 2008)

2.5.2 Sanofi Winthrop Industrie Ambarès

Ambarès appartient à la division pharmacie solides de la DAI. L'entité légale de ce site porte le nom de Sanofi Winthrop Industrie Ambarès ou SWI Ambarès.

➤ Les dates clé de SWI Ambarès :

- 1965/1967 : Construction de l'usine par le groupe LABAZ
- 1968 : Inauguration de l'établissement
- 1973 : LABAZ rejoint SANOFI
- 1979 : Construction du Développement Industriel
- 1997 : Lancement d'Aprovel®
- 1998 : Lancement de Plavix®
- 1999 : Fusion SANOFI-SYNTHÉLABO
- 2000 : Début des grands travaux de rénovation du site
- 2003 : Extension du bâtiment de production
- 2004 : Création de 4 unités de production : Multi-produits, Ateliers produits, Platine et Injectables
- Août 2004 : Création de sanofi-aventis

➤ L'organigramme site :

La figure 1 présente l'organisation fonctionnelle de SWI Ambarès.

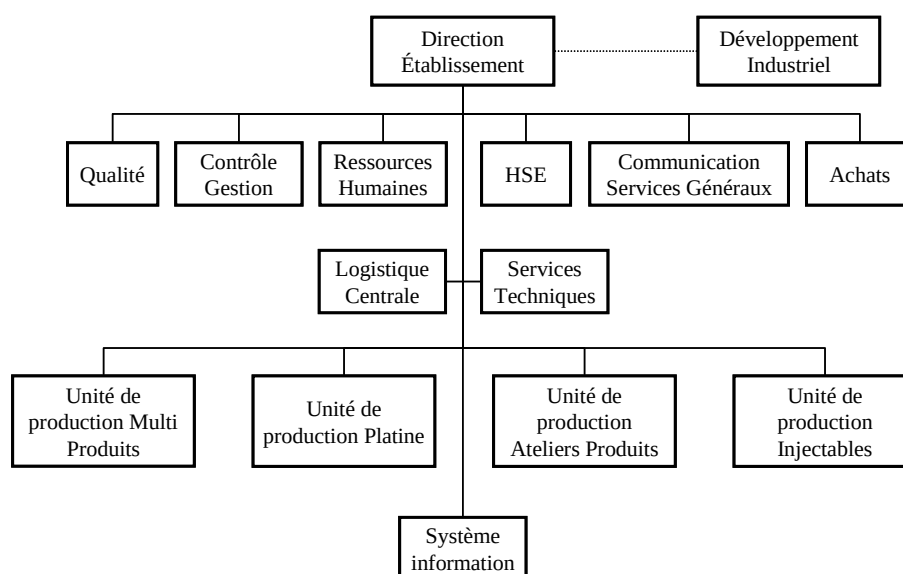


Figure 2 : Organisation du site SWI Ambarès (Présentation du site, 2009)

L'effectif du site est d'environ 700 personnes titularisées, 630 titulaires pour l'activité de l'usine de production et 70 personnes pour le Développement Industriel.

➤ Son activité :

SWI Ambarès fabrique et conditionne trois médicaments du TOP 15 du portefeuille du groupe : Plavix[®], Aprovel[®] et Dépakine[®], ainsi que 65 autres produits.

Le site possède deux types d'activités : une fabrication de formes solides dites sèches (85% de l'activité) et une fabrication de formes injectables (15% de l'activité).

Dans la mesure du possible, le groupe fait en sorte d'avoir plusieurs usines agréées pour la production de ses principes actifs et de ses produits finis stratégiques.

En effet, Ambarès respecte les BPF (Bonnes Pratiques de Fabrication) et GMP (Good Manufacturing Practice), conformément aux recommandations françaises et européennes. De même, le site est agréé par les autorités américaines via des inspections FDA, et par les autorités nippones via des inspections PMDA.

Le respect des recommandations internationales permet au site d'exporter dans le monde entier. Environ 80% de sa production est destinée à l'export et 20% au marché local français (Figure 3).

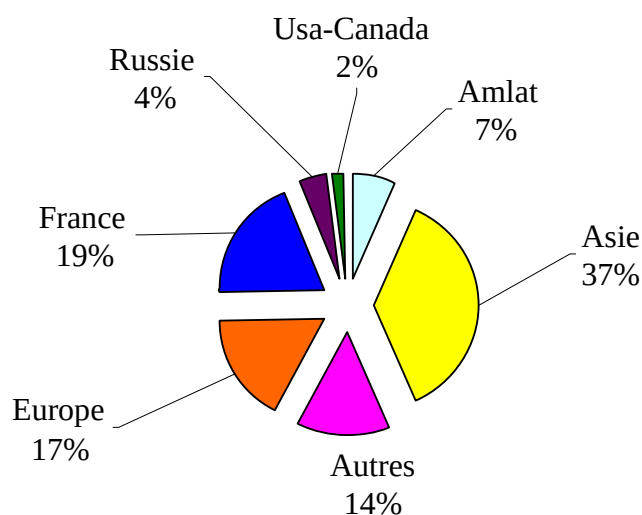


Figure 3 : Destination des exportations du site SWI Ambarès (Présentation du site, 2009)

En bref, l'activité de production de SWI Ambarès en 2009, c'est : 190 références de matières premières, 1700 articles de conditionnement, 40 principes actifs, 65 formules de fabrication, 3400 millions de comprimés vendus, 275 millions de gélules vendues, 35 millions d'ampoules vendues, l'équivalent de 151 millions de boîtes avec 556 présentations différentes.

2.5.3 Le programme Transforming sanofi-aventis

Se transformer, ce n'est pas seulement changer, c'est modifier les caractères généraux d'une personne ou d'une chose, modifier sa nature-même. Une transformation touche donc au cœur de l'activité d'une entreprise.

Plusieurs projets ont montré la capacité du groupe à entreprendre avec succès des changements importants. Mais, jusqu'à présent, ces projets restaient localisés dans une région ou un métier. Pour être efficace, la transformation doit être transversale.

Avec Transforming, sanofi-aventis est engagé dans un mouvement profond qui implique l'ensemble du groupe. Il ne s'agit pas seulement de faire autrement, mais de changer de modèle, en passant du modèle traditionnel de l'entreprise pharmaceutique à celui d'une entreprise de santé, axée sur les besoins des patients. La figure 4 présente le logo du programme Transforming.



Figure 4 : Logo « Transforming sanofi-aventis »

Sanofi-aventis a pour ambition de devenir un leader diversifié et mondial dans le domaine de la santé en suivant six axes principaux :

- Un nouveau modèle de recherche et développement : pour atteindre son ambition et devenir un leader mondial de la santé, sanofi-aventis recentre et rationalise sa stratégie de R&D, de façon à répondre encore mieux et plus rapidement aux besoins des patients.
- Les partenariats, source d'expertise et de découverte : à travers le monde, sanofi-aventis noue des partenariats stratégiques avec des acteurs à l'expertise reconnue, pour aller plus loin et plus vite vers de nouvelles solutions thérapeutiques.
- De nouvelles plateformes de croissance : grâce à une politique active d'acquisitions, sanofi-aventis continue de s'ouvrir à de nouvelles activités qui sont autant de relais de croissance.
- Une dynamique industrielle au service de la stratégie du groupe : parce qu'il maîtrise complètement la fabrication de ses produits, le groupe peut déployer avec une grande souplesse et une grande efficacité sa stratégie de croissance internationale.

- Agir autrement, rendre les traitements accessibles à tous les patients : pour permettre aux populations des pays émergents et en développement d'accéder durablement au médicament, sanofi-aventis met en œuvre une approche innovante, sur des programmes liés à ses domaines d'expertise.
- Compétences et diversité, des atouts dans un monde global : alors que le secteur pharmaceutique traverse des mutations profondes, le groupe anticipe et accompagne l'impact de ces transformations sur ses ressources humaines²⁴.

2.6 Conclusion

Dans cette partie, nous avons exposé le cadre de l'étude. Sanofi-aventis est un laboratoire pharmaceutique qui a su répondre aux contraintes d'un environnement extérieur complexe en s'engageant dans un vaste programme de transformation. Ce programme engendre aussi bien de l'espoir que des inquiétudes auprès des collaborateurs du groupe. C'est dans cette période de changement et de transformation que nous avons réalisé notre étude.

Le site d'Ambarès est un des sites fondateur de l'activité industrielle du groupe. Site moderne où le personnel est sensible aux valeurs du groupe : « Respect, Courage, Performance, Solidarité, Créativité et Audace ». SWI Ambarès s'adapte continuellement aux exigences des autorités de santé internationales.

De fait, suite à de nombreuses remarques de ces autorités, une nouvelle procédure d'habillage a récemment été mise en place sur le site. Cette procédure a pour but d'éviter toutes contaminations croisées entre les médicaments eux-mêmes et le milieu extérieur. Ainsi, le processus d'habillage-déshabillage devient partie intégrante de l'activité du site.

Enfin, le contrat de location-entretien des vêtements de travail du site expire à la fin de l'année. Un nouvel appel d'offres est lancé, avec en parallèle le projet national d'harmonisation et de standardisation des tenues de travail sur tous les sites pharmacie solides du groupe. Les collaborateurs se retrouvent face à un renouvellement et à un changement des modèles de vêtements de travail et de l'organisation dédiée.

Ce projet a un impact fort sur les collaborateurs et par conséquent sur la réactivité et la souplesse de l'activité du site, d'où la problématique de ce travail sur la méthodologie d'accompagnement des collaborateurs aux changements de leurs tenues de travail pour une meilleure mise en place de ce projet.

²⁴ Voir Annexe A : Article du magazine interne des collaborateurs de sanofi-aventis sur l'accompagnement au changement dans le programme Transforming.

3. Le management de projet

Le management de projet est l'application d'un ensemble de connaissances, de compétences, de comportements, d'outils et de méthodes afin de respecter ou de dépasser les besoins et les attentes des parties prenantes d'un projet.

3.1 Généralités

3.1.1 Le mot « projet »

Il existe plusieurs définitions pour un projet. De manière générale, un projet est un ensemble d'actions à réaliser pour atteindre un objectif défini dans le cadre d'une mission précise et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début mais aussi une fin²⁵. Les opérations et les projets diffèrent en premier lieu parce que, les opérations sont permanentes et répétitives, alors que les projets sont temporaires et uniques. Un projet peut, en effet, être défini par certains traits caractéristiques : c'est une entreprise temporaire, décidée en vue de produire un résultat unique, produit ou service²⁶.

Le tableau 1 est un récapitulatif des différences entre les activités projet et opération.

Activités projet	Activités opération
Non répétitive (one shot)	Répétitive
Décisions irréversibles	Décisions réversibles
Incertitude forte	Incertitude faible
Influence forte des variables exogènes	Influence forte des variables endogènes
Processus historiques	Processus stabilisés, gérables en statistiques
Cash flow négatifs	Cash flow positifs

Tableau 1 : Différence entre l'activité "projet" et l'activité "opération"²⁷

Les entreprises (ou organisations) réalisent donc des travaux. Ces travaux consistent, soit en opérations, soit en projets, bien que les deux puissent se recouvrir. Les opérations et les projets ont des caractéristiques communes, par exemple, ils sont : réalisés par des personnes, soumis à la contrainte de ressources limitées, programmés, réalisés et contrôlés²⁸.

²⁵ AFITEP. *Dictionnaire de management de projet*. 4^e édition. La Plaine Saint-Denis : Éditions AFNOR, 1996, 337 p.

²⁶ MULLER J.-L. G. *Management de projet*. La Plaine Saint-Denis : Éditions AFNOR, 2009, p. 123. (Collection 100 questions pour comprendre)

²⁷ MIDLER C. Management et gestion de projet : bilan et perspectives. *L'Encyclopédie de Gestion* par GHADI V. Paris : Economica. 1997

²⁸ PMI. *Management de projet. Un référentiel de connaissances*. La Plaine Saint-Denis : Éditions AFNOR, 1998, 266 p.

3.1.2 Le cycle de vie d'un projet

Parce qu'un projet est unique, il implique un degré d'incertitude. La méthodologie projet organise généralement le projet en plusieurs phases qui permettent une meilleure gestion et organisation des tâches à effectuer dans son cadre. Le nombre et le type de phases d'un projet dépendent de la complexité et du type de projet.²⁹

Le cycle de vie d'un projet est généralement divisé en quatre phases :

- ❖ La phase de définition : elle permet de déterminer la faisabilité du projet. C'est une analyse des besoins qui permet de définir les objectifs à atteindre. On y définit les ressources nécessaires (humaines, techniques et financières), le planning et les risques (on étudie généralement parallèlement des projets quasi similaires pour nous guider, quand ils existent).

- ❖ La phase de démarrage : elle met en application les éléments mentionnés dans la phase de définition. C'est la constitution d'une équipe avec la définition des rôles et des responsabilités. On réalise une planification plus fine du projet. On définit les modes d'échange d'information, de communication, de suivi du projet. Cette phase débute toujours par une réunion de lancement, il s'agit d'une étape nécessaire dans le travail de construction de l'équipe de pilotage du projet.

- ❖ La phase d'exécution : comme son nom l'indique, elle correspond à l'exécution du plan détaillé décrit dans la phase de démarrage. Elle permet une identification des risques plus en détail. Ainsi, on contrôle l'avancement et on peut pister et résoudre les incidents.

- ❖ La phase de clôture : elle permet de faire le bilan du projet, de se questionner et ainsi d'en tirer un apprentissage des erreurs et des réussites rencontrées au cours du projet.

3.1.3 Les acteurs

Les acteurs ou parties prenantes d'un projet sont des individus ou organisations qui sont impliqués dans le projet. Leurs intérêts peuvent affecter positivement ou négativement les résultats de l'exécution du projet ou même le succès du projet en entier. L'équipe projet doit identifier les acteurs, déterminer leurs besoins et attentes et ensuite gérer l'influence de ses attentes afin d'assurer la réussite du projet.

²⁹ ZENOU E. *Introduction à la gestion de projets*. ISAE - Formation SUPAERO, 2009. Disponible sur : <http://personnel.isae.fr/sites/personnel/IMG/pdf/NoteGestionDeProjet-2.pdf>

3.1.4 Une tâche ou un lot de travail

Tout projet se découpe en différentes entités réparties sur les différents acteurs du projet. Une tâche ou un lot de travail est une charge de travail qui définit une de ces entités. Les tâches présentent souvent des dépendances entre elles, c'est-à-dire des articulations. Le calendrier ou planning permet de regrouper l'ensemble des tâches sur un axe temporel.

3.1.5 Un jalon

Un jalon est un événement particulier qui marque le début ou la fin d'une partie bien identifiée du projet. Il est en général associé à une date précise. C'est un repère prédéterminé et significatif dans le cours du projet.

3.1.6 Les livrables

Chaque phase d'un projet est marquée par l'accomplissement d'un ou plusieurs livrables. Un livrable est tout résultat, document, produit ou objet, mesurable, tangible ou vérifiable, qui résulte de l'achèvement d'un projet ou d'une partie de projet (livrables intermédiaires)

3.2 Le PMBOK

Fondé en 1969 à Philadelphie, le Project Management Institute (PMI®) est la plus grande organisation non commerciale dans le domaine de la gestion de projet³⁰.

Le PMI a produit le livre « A Guide to the Project Management Body of Knowledge » connu sous l'appellation « PMBOK » qui est le document de référence en la matière. Il est un standard américain reconnu par l'American National Standards Institute (ANSI) équivalent de l'AFNOR.

Le contenu du PMBOK est organisé en neuf chapitres qui correspondent en grande partie aux chapitres de la norme ISO 10 006 - Lignes directrices pour la qualité en management de projet.

Le PMBOK® Guide désigne un référentiel des connaissances en gestion de projet. Ce référentiel décrit toutes les connaissances requises pour la profession de gestion de projet. Il inclut la connaissance des pratiques traditionnelles éprouvées qui sont déjà appliquées sur une grande échelle et la connaissance des pratiques innovatrices et perfectionnées qui peuvent avoir une utilisation plus limitée.

Les différents domaines de compétence couverts par le PMBOK sont les suivants :

³⁰ LAPORTE L. *Le PMBOK et PMI*. Disponible sur : <http://pages.infinet.net/labo/pmbok.htm>, 2006

- management de l'intégration du projet,
- management du contenu du projet,
- management des délais du projet,
- management des coûts du projet,
- management de la qualité du projet,
- management des ressources humaines du projet,
- management de la communication,
- management des risques du projet,
- management des approvisionnements du projet,

Le PMBOK s'intègre parfaitement dans une démarche d'amélioration continue des processus en proposant des pratiques éprouvées issues de l'expérience de plus de 90000 personnes travaillant ensemble au sein du PMI dans plus de 100 pays.

Nous développerons donc notre analyse de l'étude sur la base de cet ouvrage et de sa décomposition en domaines de compétences. Pour faciliter la compréhension, certains domaines de compétence ont été regroupés.

4. Analyse des domaines de compétences

4.1 Management de la coordination et du contenu

Le management du contenu du projet comprend les processus qui confirment que le projet prévoit toutes les activités nécessaires et seulement celles-là, pour assurer la finalité du projet³¹. La coordination du projet permet de distinguer les objectifs et les alternatives afin de répondre aux attentes et besoins des parties prenantes.

4.1.1 Les processus du management de projet

De nombreux auteurs ont axé leurs recherches sur le domaine du management de projet au cours de ces dernières années. Parallèlement à la démarche du PMI qui est une association professionnelle, de nombreux référentiels normatifs ont été rédigés.

❖ Par exemple, le PMBOK décrit le management des processus comme cinq groupes d'un ou plusieurs processus chacun. Ces cinq groupes de processus (présentés à la figure 5) sont liés par les résultats qu'ils produisent, ceux-ci étant une base de travail pour le groupe de processus suivant. Ils ne sont pas figés à un temps donné mais au contraire, sont des activités cycliques qui se produisent à des niveaux d'intensité différents tout au long du cycle de vie du projet.

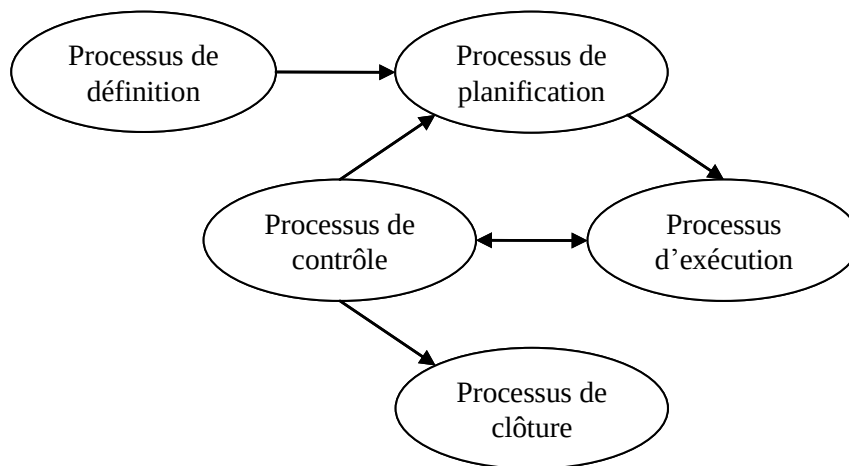


Figure 5 : Liens entre les groupes de processus dans une phase (PMBOK, 2004)

³¹ PMI. *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®)*. 3^e édition. Newtown Square: Project Management Institute, 2004, 388 p.

Présentation des cinq groupes :

- Les processus de définition sont une description de la façon dont le projet ou ses phases devraient commencer et leurs exécutions.
- Les processus de planification divisent et organisent un schéma de travail pour accomplir les besoins des personnes auxquelles le projet est destiné.
- Les processus d'exécution sont la coordination des personnes et des autres ressources pour réaliser le plan.
- Les processus de contrôle s'assurent que les objectifs du projet sont remplis par un suivi et une mesure du progrès et par la mise en place d'actions correctives quand cela s'avère nécessaire.
- Les processus de clôture formalisent l'acceptation et la manière d'ordonner la fin du projet ou des phases.

La figure 6 présente les groupes de processus qui sont réalisés dans chacune des phases du projet, créant ainsi des liens entre elles.

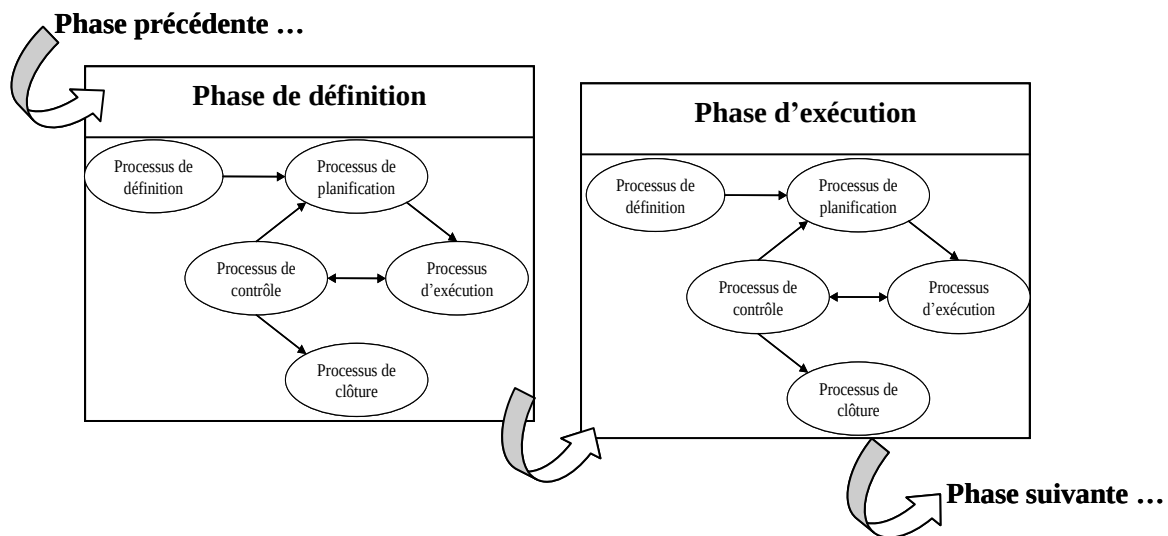


Figure 6 : Interactions entre les phases du cycle de vie d'un projet (PMBOK, 2004)

Au cours de chaque phase du projet et des processus mis en jeu, les neuf domaines de compétences interagissent entre eux. Via les groupes de processus, chaque composante du management de projet est intégrée et coordonnée.

De son côté, le référentiel normatif FD ISO 10006³² relatif à la qualité en management de projet décrit dix processus. Selon cette norme, la maîtrise du projet passe donc par la maîtrise de ces dix processus présentés figure 7.³³

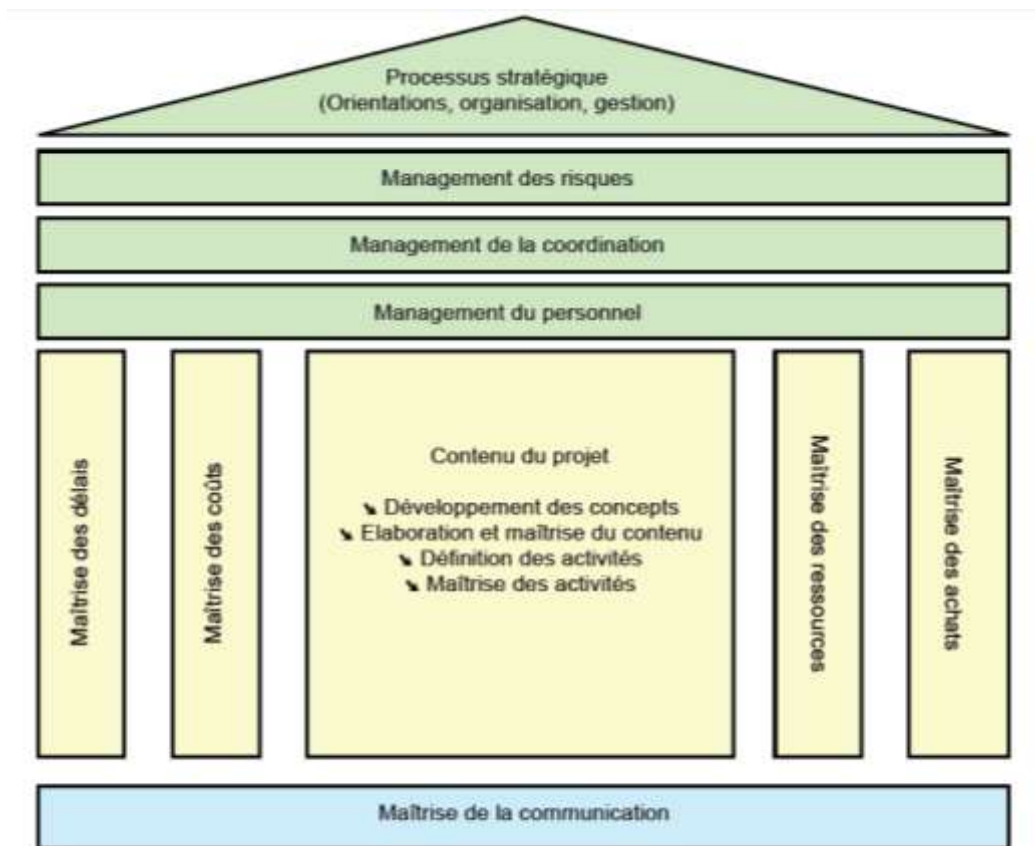


Figure 7 : Les processus du management de projet (FD ISO 10006 :2003)³⁴

On peut constater que les deux approches des guides ou référentiels méthodologiques sont complémentaires et permettent un accès aux « bonnes pratiques » du management de projet.

³² FD ISO 10006, *Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets*. La Plaine Saint-Denis : Éditions AFNOR, 2003.

³³ BASSETI A.-L., GROFF A. *Le guide du changement en entreprise*. La Plaine Saint-Denis : AFNOR, 2008, 215 p.

³⁴ Voir Annexe B : Tableau descriptif des processus du management de projet dans la norme FD ISO 10006.

4.1.2 Le cadre du projet

La phase de définition est l'étape la plus importante. Elle permet de cadrer le projet et ainsi de clairement distinguer l'objet (le « quoi » du projet), le motif (le « pourquoi » du projet) et la finalité (le « pour quoi » et le « pour qui ») de celui-ci. La réponse à ces trois fondamentaux constitue l'identité du projet et justifie sa mise en œuvre³⁵.

Dans cette phase préliminaire, la concertation et l'échange sont le plus important. C'est le moment de la consultation tous azimuts, de la collecte et du regroupement d'information.

❖ Le cadre du projet d'appel d'offres des vêtements de travail : ³⁶

En premier lieu, la démarche a été de regrouper les informations sur le mode d'organisation du site, que ce soit les organigrammes des différentes unités, ou les plans du site.

En second lieu, a été entreprise une lecture des procédures qualité concernant l'habillement obligatoire sur le site ainsi que de celles du groupe sanofi-aventis. Le site est découpé en six zones qui ont chacune une règle d'habillement et des vêtements de travail spécifiques.

Ces informations collectées ont permis de comprendre l'importance des vêtements dans le quotidien de l'activité du site.

➤ Les objectifs

Les objectifs de cet appel d'offres sont :

- de mettre en place un nouveau contrat, avec un prestataire de location-entretien courant 2010,
- le renouvellement du parc de vêtements de travail du site d'Ambarès.

La motivation essentielle de ce projet est le changement de prestataire. En effet, le prestataire actuel est un prestataire historique présent sur le site depuis plus d'une dizaine d'année, et plusieurs reconductions du contrat ont entraîné un vieillissement du parc des vêtements de travail. Le nombre en augmentation de réclamations de la part des utilisateurs a créé le sentiment urgent de remédier à la situation.

³⁵ BELLENGER L. *Managez un projet avec succès*. ESF éditeur, 2009, 128 p. (Collection Management - les guides)

³⁶ Voir Annexe C : Présentations réalisées pour les réunions du comité de pilotage du projet. La première réunion a été le moyen de présenter le cadre du projet.

➤ Les finalités

L'ensemble des quatre sites (Amilly, Ambarès, Lisieux et Tours), étant en appel d'offres vêtement de travail, a créé l'opportunité de lancer le projet de standardisation et d'harmonisation des tenues de travail sur les sites pharmacie solides. Ce projet groupe est piloté par la division achat non-COGs de la DAI en partenariat avec les quatre autres sites en appel d'offres sur les vêtements de travail. Par conséquent, la finalité de ce projet est une uniformisation des tenues de travail à travers les sites de fabrication de formes sèches, permettant ainsi de réaliser des gains financiers sur les contrats de location-entretien de vêtements.

➤ Les critères de succès

Nous saurons si les objectifs ont été atteints par l'obtention d'une nouvelle organisation optimisée, ainsi que l'acceptation par la majorité des utilisateurs des nouveaux vêtements de travail. Ces objectifs seront atteints grâce à une bonne gestion du projet et un accompagnement des collaborateurs.

❖ Analyse des acteurs

Le but de cette analyse est de dresser un inventaire des acteurs et d'établir les priorités selon deux axes :

- leur intérêt pour le projet
- leur influence par rapport au projet

Il faut, pour réaliser cette analyse, comprendre les acteurs et regarder le projet de leur point de vue. Cette étape permet de revoir la définition du projet pour quantifier de l'importance des acteurs influents et de ceux intéressés.

La liste des acteurs impliqués dans le projet d'appels d'offres des vêtements de travail est la suivante :

- Sur Ambarès :
 - Les responsables de services et les opérateurs
 - Les prestataires
- Au niveau national :
 - Le responsable de la division achat non-COGs de la DAI.
 - Les responsables de services et les opérateurs de chaque site concernés
 - Les prestataires locaux des sites concernés et leur direction nationale

Cette analyse a pour but de déplacer les acteurs :

- peu influents et intéressés vers le cadre influent,
- peu intéressés mais influents dans le cadre peu influent ou dans le cadre intéressé.

Pour intéresser les acteurs au projet, il faut redéfinir les objectifs du projet et ainsi répondre aux attentes des acteurs influents mais peu intéressés. Tandis que si ces acteurs ont une mauvaise influence sur le projet, il faut alors les « neutraliser » en leur donnant moins de pouvoir dans la prise de décisions du projet.

La figure 8 permet une illustration des déplacements des acteurs en fonction de leurs statuts.

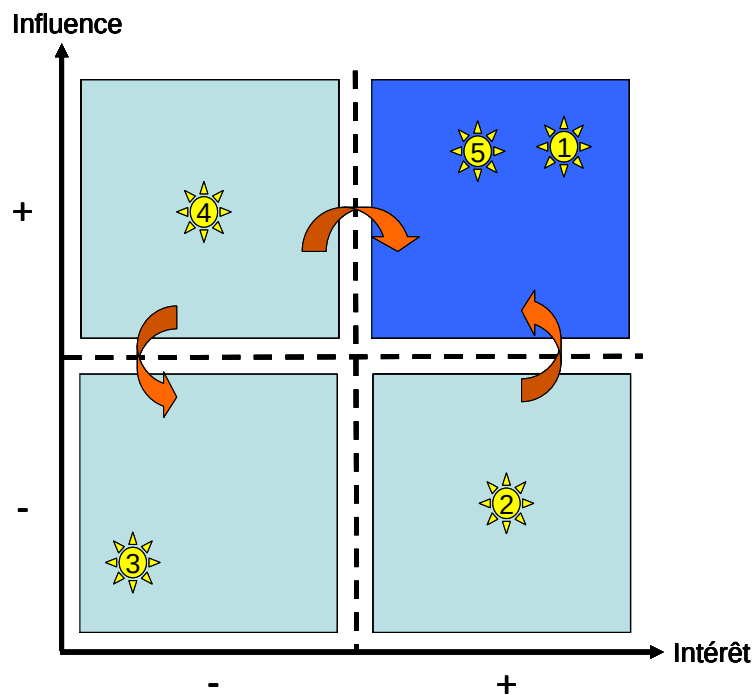


Figure 8 : Analyse des acteurs d'un projet

Dans le cadre de notre projet, les responsables de services (n°) des unités de production et des fonctions support (achats, ressources humaines, services techniques...) sont directement intéressés car celui-ci touche directement leurs équipes de travail ou leur fonction dans l'entreprise (par exemple, il s'agit d'un projet social donc le directeur des ressources humaines est impliqué). Ils sont influents, car ce sont des personnes qui prennent des responsabilités sur les décisions prises dans le cadre du projet.

Par contre, les opérateurs (n°) sont très intéressés par le projet, car les vêtements de travail font partie de leur quotidien ; or ils n'ont pas d'influence dans la prise de décision. Il est donc intéressant de leur donner plus de pouvoir de décision par le moyen d'enquête sur le terrain et de questionnement (objectif du projet d'accompagnement au changement). Ainsi, leur implication permet de faire des choix alliant pratique et théorie.

Le personnel administratif (n°) , n'a pas la nécessité d'avoir des tenues de travail car ces personnes ne vont qu'occasionnellement en zone de production ; il est donc peu intéressé et peu influent.

Le chef de projet au niveau national (n°) est aussi une personne influente, ayant beaucoup d'intérêt pour le projet. Les responsables et la direction de chaque site sont également intéressés car les décisions touchent leur quotidien de travail.

Les prestataires (n°) sont influents sur le projet, car ce sont les sous-traitants qui vont entretenir les vêtements de travail, mais avec le projet national, ces prestataires n'ont plus la liberté de choix dans les tenues proposées aux sites, donc, baisse de leur intérêt. Certains prestataires peuvent avoir une mauvaise influence, essayant de perturber le projet par des moyens plus ou moins hasardeux tel qu'essayer d'augmenter la facturation sur la sortie de contrat suite à un appel d'offres. Il faut donc essayer de « neutraliser » ceux-ci, en négociant, par exemple, avec leurs responsables grands comptes (KAM). D'autres prestataires sont dans une démarche de partenariats avec les sites, il faut donc entretenir ce climat de confiance, leur donnant plus d'intérêt au projet, comme, par exemple, leur confier les tests de lavage de nos prototypes.

4.1.3 L'équilibre du projet

Chaque projet a son centre de gravité qui dépend :

- de la finalité
- des besoins (et des attentes)
- des objectifs

Le rôle du chef de projet est d'identifier, de communiquer et de maintenir « l'équilibre » du projet.

En fonction des finalités, des besoins et des objectifs, nous pouvons identifier l'axe majeur d'équilibre du projet.

La figure 9 présente l'axe majeur du projet de l'appel d'offres des vêtements de travail qui se situe entre les critères qualité et coûts.

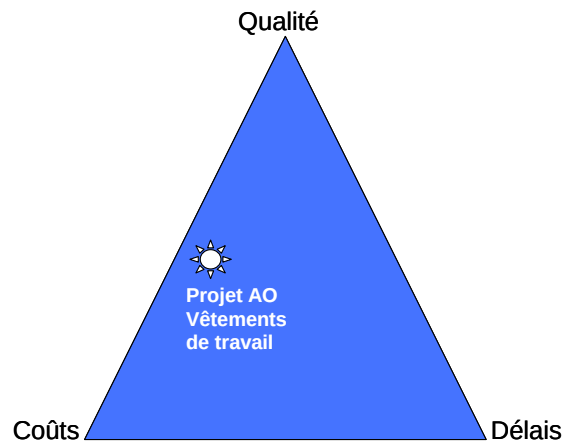


Figure 9 : Centre de gravité du projet d'appel d'offres (AO) des vêtements de travail

L'objectif final de ce projet est de mettre en place des vêtements conformes aux exigences qualité d'un site de production pharmaceutique et d'obtenir un gain financier sur les contrats de location-entretien de vêtements.

En effet, les auditeurs au cours des inspections, commencent à regarder de plus près les détails sur l'organisation (flux de personnel, état des bâtiments, utilisation des équipements...) d'un site de production et non plus essentiellement sur les résultats des dossiers de lot de fabrication. Par exemple, dernièrement, des auditeurs ont fait une remarque sur les manches trop courtes des vêtements entraînant un problème qualité. Le risque de présence d'un corps étranger dans la forme pharmaceutique (par exemple un poil ou autres particules) augmente par le manque de la fonction barrière du vêtement de travail au niveau des avant bras.

La démarche du groupe, piloté par la division achat, permettra de réduire le prix de ces contrats grâce la standardisation de nos vêtements et le choix d'un confectionneur groupe. La réduction du coût est aussi liée à une optimisation de l'organisation par une meilleure description des besoins.

Par contre le critère délai a une moindre importance. Le facteur de succès de ce projet est la satisfaction de toutes les parties prenantes. Et, si nous prenons du retard sur un des deux projets site ou national, la coordination de ceux-ci sont tellement liés, que ce retard impacte directement l'un ou l'autre et peut être difficilement rattrapable.

Pour justifier cette démarche, nous citons le chef de projet multi-sites : « Il est préférable de venir à bien de nos objectifs, avec toute la satisfaction que cela entraîne, que de se presser et de compromettre toute la démarche en ne fixant nos objectifs que sur des délais à respecter. »

La figure 9 représente le triangle avec sur chacun de ses sommets les trois processus principaux à respecter durant un projet : la qualité, les coûts et les délais.

Le centre de gravité se trouve donc sur l'axe qualité-coût, et lorsqu'il y a dérive de celui-ci, comme par exemple de piloter le projet par les délais, le rôle du chef de projet est alors de rationaliser les éléments pour rétablir l'équilibre.

Ainsi, si nous maintenons l'équilibre tout le long du cycle de vie du projet, nous obtenons une cohérence de nos actions et une meilleure compréhension des acteurs. Cet équilibre est transmis par le biais d'une communication uniforme et stable à toutes les parties prenantes.

4.1.4 La structure de découpage

Le management du contenu du projet comprend les processus indispensables, au fait que le projet prévoit toutes les activités nécessaires, et seulement celles-là, pour assurer la bonne fin du projet. Le management du contenu n'est pas seulement une question de définition et de planning. C'est également une question de vérification et de contrôle des évolutions. »³⁷

On définit le contenu du projet à l'aide d'une « Structure de Découpage du Projet » (SDP). La SDP, qui correspond au WBS (Work Breakdown Structure)³⁸ dans la terminologie anglophone, est une division hiérarchique du travail global à réaliser. Elle se répartit en résultats de travail ou livrables qui peuvent eux-mêmes être subdivisés en activités. Les lots d'activités peuvent être estimés, planifiés et confiés à une personne nommée qui en assurera la réalisation ou la coordination de réalisation.

La SDP du projet donne donc une vue hiérarchique et graphique du projet. Elle permet :

- de valider les objectifs et l'envergure du projet en proposant une formalisation graphique qui définit les divers rôles, d'identifier les tâches, les activités, ou, le cas échéant, les lots de travaux ainsi que les relations logiques entre les différents éléments;
- de suivre et contrôler le déroulement du projet tout au long de la réalisation des tâches et activités et d'en communiquer l'état aux parties prenantes.

Dans une SDP, chacun des livrables est subdivisé en composants plus petits : le lot d'activités. Le lot d'activités est le niveau le plus bas de la structure de découpage. Ainsi,

³⁷ PMI. *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®)*. 3^e édition. Newtown Square: Project Management Institute, 2004, 388 p.

³⁸ BOULET G., *Éléments de gestion de projet*. Disponible sur : <http://gillesboulet.ca/textes/gp.pdf>, 2009.

parce que plus petits et moins complexes, la réalisation de chaque composant d'un livrable peut être estimé de façon plus fiable.

Dans l'exemple de structure de découpage du projet représenté à la figure 10,

- le niveau 1 correspond à l'ensemble du projet
- le niveau 2 correspond à diverses phases du projet
- le niveau 3 correspond à différents livrables composants d'une phase
- le niveau 4 correspond à des lots d'activités composants d'un livrable

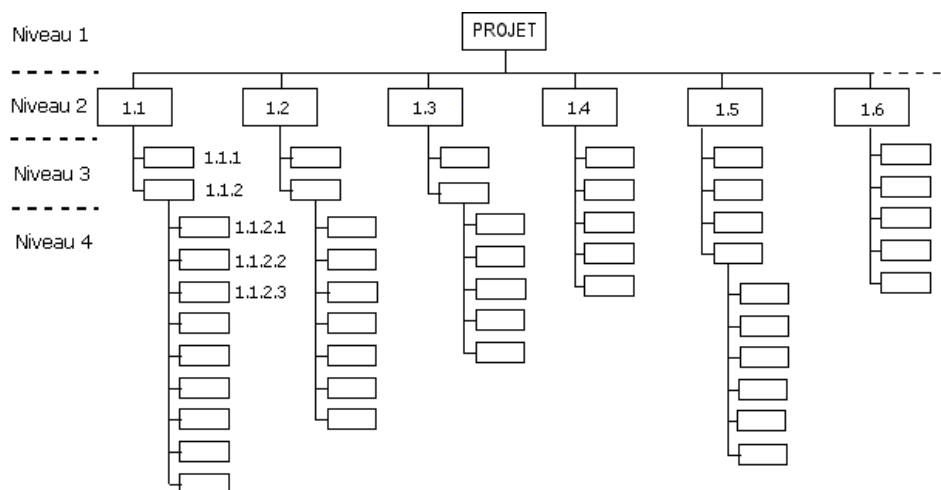


Figure 10 : Modèle de structure de découpage d'un projet³⁹

En résumé, la SDP est un outil qui permet de définir, planifier, vérifier et contrôler nos activités au cours du projet. En effet, tout ce qui n'est pas dans la SDP est hors-projet.

❖ Le projet sur Ambarès compte quatre niveaux :

➤ Les lots :

Le projet de l'appel d'offres des vêtements de travail, se décompose en quatre lots :

- le lot des vêtements destinés à la fabrication des formes sèches,
- le lot des vêtements destinés à la fabrication des formes injectables,
- le lot du projet Plavix Japon
- le lot du management de projet.

En effet, il est nécessaire de subdiviser de cette manière, car SWI Ambarès a deux activités, l'une étant la fabrication de comprimés ou gélules c'est-à-dire les formes sèches et l'autre étant celle des ampoules, dont le liquide est destiné à être injecté au patient, c'est-à-dire les formes injectables. Le projet national de standardisation et d'harmonisation des vêtements

³⁹ BOULET G., *Éléments de gestion de projet*. Disponible sur : <http://gillesboulet.ca/textes/gp.pdf>, 2009.

de travail ne concerne que la division pharmacie solides c'est-à-dire la fabrication de formes sèches.

En outre, le site a comme autre projet en cours : Le projet Plavix® Japon. Son objectif est que SWI Ambarès devienne un site backup de l'unité de Kawagoe qui produit le Plavix® pour le marché japonais. Or les préconisations qualité japonaises sur les vêtements de travail sont au-delà de nos standards français. Afin de prendre le minimum de risque concernant le projet Plavix® Japon, ce lot sera donc traité séparément.

Le lot du management de projet est indispensable dans une SDP, car il inclut les coordinateurs du projet, leurs missions et les résultats qu'ils doivent également obtenir.

➤ Les phases

Les phases sont organisées selon leurs déroulements chronologiques pour une meilleure compréhension. Par exemple, afin de monter le dossier d'appel d'offres pour la consultation de la prestation location-entretien, il est nécessaire de faire un état des lieux de la prestation actuelle.

La figure 11 présente la SDP sur Ambarès. Le projet est décomposé en lots chacun décomposé par ordre chronologique en phases.

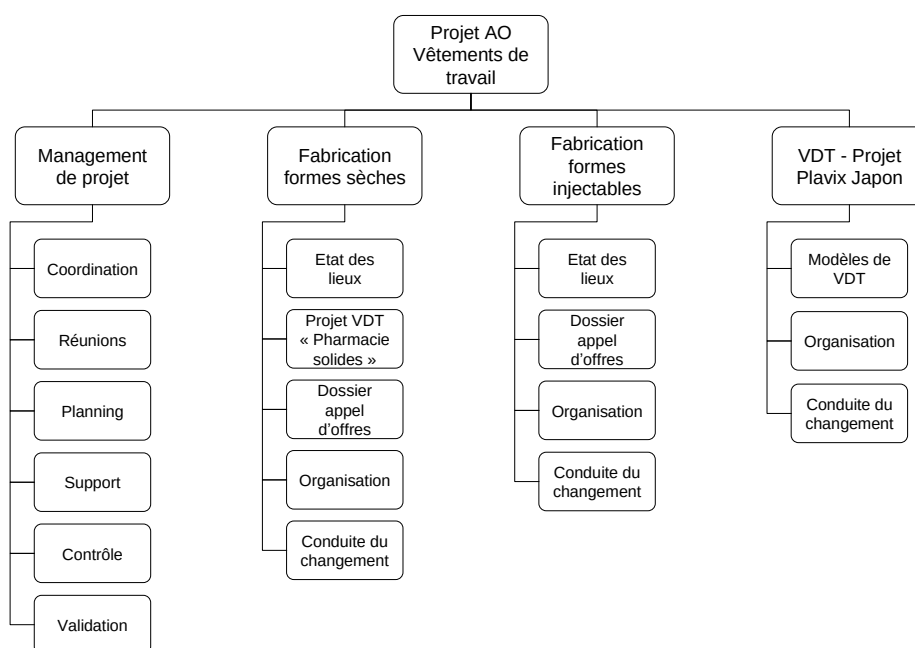


Figure 11 : SDP du projet AO vêtements de travail organisée par phases

➤ Les livrables

Il existe deux manières d'identification des livrables. La méthode descendante : Top – Down ou la méthode ascendante : Bottom – Up.

La méthode Bottom – Up est utilisée par des personnes ayant de l'expérience en gestion de projet. Ils connaissent déjà toutes les activités à mettre en œuvre et ensuite les convertissent en livrables.

Tandis que la méthode Top-Down est utilisée par des personnes ayant peu d'expérience. Ils identifient en premier lieu les produits ultimes du projet, en bref, ce qui doit être livré pour réussir. Puis, ils définissent les livrables nécessaires, notamment les livrables intermédiaires qui ne constituent pas eux-mêmes le résultat attendu, mais qui sont des pré-requis à ce résultat. Ils les décomposent en sous-livrables pour faciliter leur réalisation. Enfin, ils définissent le cadre de chaque livrable (objectifs, motivations, finalités, critères de succès).

Pour le projet à Ambarès, nous avons donc utilisé la méthode top-down. Par exemple, notre première mission a été de faire un bilan de la situation actuelle au niveau de la lingerie. Les livrables sont donc des documents mentionnant : le nombre de vêtements en circulation, les dotations de vêtements par porteur, les lieux d'entreposage...

➤ Les activités

Les lots d'activités sont réalisés dans l'objectif d'obtenir les livrables. Par exemple, pour construire le livrable cahier des charges de l'appel d'offres, il nous fallait plusieurs données que nous avons obtenues en analysant le besoin de chaque unité, ce sont les activités. Notre travail a été d'analyser la base de donnée fournie par le prestataire pour connaître le nombre et le type de vêtements utilisés, d'estimer la fréquence de nettoyage et ensuite de mieux définir la règle de change nécessaire (avec l'appui de l'équipe projet), puis de la comparer avec les règles d'hygiène décrites dans les procédures qualité du site...

4.2 Management des approvisionnements

Le management des approvisionnements inclut tous les processus nécessaires pour obtenir de l'extérieur les fournitures ou services indispensables au fonctionnement de l'organisation⁴⁰. En effet, le projet est un appel d'offres pour le renouvellement du contrat de la prestation de location et / ou entretien des vêtements de travail. Les appels d'offres du site sont réalisés en collaboration avec le service achats qui gère les approvisionnements et les contrats de sous-traitance du site.

Dans cette partie, nous définirons dans un premier temps ce qu'est un appel d'offres, son déroulement, puis, dans un second temps, la démarche initiée par la division achat non-COGs de la DAI et enfin, le projet au niveau local.

4.2.1 Le déroulement d'un appel d'offres

Un appel d'offres est une procédure qui permet à un demandeur de faire le choix du fournisseur le plus à même de réaliser une prestation de travaux, fournitures ou services. Le but est de mettre plusieurs entreprises en concurrence de fournir un produit ou un service. Le processus d'appel d'offres est une collaboration entre le demandeur et le service achats. La figure 12 représente le logigramme du déroulement d'un appel d'offres.

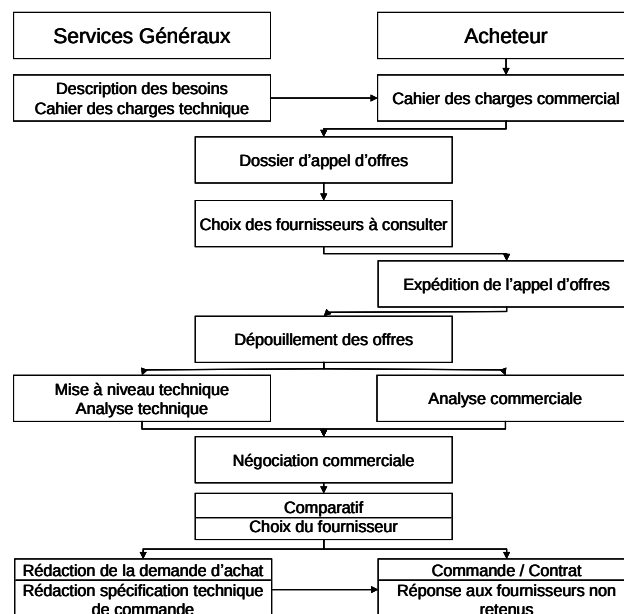


Figure 12 : Déroulement d'un appel d'offres⁴¹

⁴⁰ BRUEL O. *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*. 3^e édition. Paris : Dunod, 2008, 266 p.

⁴¹ Sanofi-aventis. *Procédure achats SWI Ambarès*. 2007

Sur Ambarès, le demandeur est le département des services généraux qui est le relais de tous les services du site. Il travaille donc en collaboration avec le service achats.

❖ Préparation de l'appel d'offres :

Le demandeur (services généraux) et l'acheteur :

- Établissent la liste des fournisseurs à consulter.
- Définissent les documents à joindre à l'appel d'offres : spécification technique d'appel d'offres (cahier des charges technique), standard à respecter, contraintes (sécurité, qualité, ...) et attestations associées, cahier des charges sécurité ...

La phase de définition des besoins est réalisée avec l'assistance du service achats. Pour se faire, il est associé au demandeur le plus en amont possible, afin d'avoir la valeur ajoutée la plus élevée possible sur la définition des besoins. Il ne peut néanmoins pas imposer sa définition, mais agit comme force de proposition, du fait de sa connaissance des marchés et de ses relations avec les fournisseurs.

La définition des besoins représente le document de référence pour les phases RFX (processus de consultation composé du RFI, RFP ou RFQ)⁴² :

- Le RFI (Request for information) est un processus qui vise à obtenir les renseignements sur un marché, un fournisseur, ses capacités ou son portefeuille.
- Le RFP (Request for proposal) ou RFQ (Request for quotation) sont des documents destinés à un ou plusieurs fournisseur(s) sélectionné(s) en vue de l'obtention d'une offre de prix, de livraison, ou de quantité pour un besoin précis.

À ce stade, des leviers d'optimisation peuvent être utilisés, comme l'harmonisation ou la standardisation.

❖ Validation et envoi de l'appel d'offres

Le service achat expédie les dossiers de consultation aux fournisseurs retenus ou, dans le cas d'appel d'offres sur e-Sourcing (plate-forme électronique d'achat de sanofi-aventis), les documents d'appel d'offres seront mis en ligne sur la plate forme.⁴³

⁴² Sanofi-aventis. *Procédure achat du groupe*. 2008

⁴³ Voir Annexe D : Dossier de l'appel d'offres pour la prestation de location et / ou d'entretien des vêtements de travail du site d'Ambarès.

❖ Réponses des fournisseurs

Les réponses des fournisseurs sont dans tous les cas adressées au service achat soit par courrier soit sur la plate-forme e-Sourcing. L'acheteur transmet au demandeur les différentes propositions.

❖ Étude des réponses

➤ Le demandeur :

- Effectue un classement technique des propositions
- Élimine éventuellement certaines propositions sur les critères techniques
- Procède s'il y a lieu à la mise à niveau technique
- Intègre les ajustements de prix reçus
- Indique ses choix et ses motivations

➤ L'acheteur :

- Effectue un classement commercial des propositions
- Élimine éventuellement certaines propositions sur les critères achats
- Complète le tableau comparatif
- Indique ses choix et ses motivations
- Intègre les éléments techniques à son analyse
- Complète le tableau comparatif

❖ Négociation commerciale

L'acheteur et le demandeur négocient conjointement :

- La remise à niveau technique
- La spécification technique de commande
- Les prix définitifs
- Les conditions de règlement
- Les garanties
- Les pénalités de retard
- Ou autres points contractuels

❖ Choix définitif – rédaction de la demande d'achat :

Le choix définitif est réalisé consensuellement par le demandeur et l'acheteur. En cas de litige, l'arbitrage est rendu par le directeur du site.

4.2.2 Le projet

❖ Le projet intersites

La division achats non-Cogs de la DAI a saisi l'opportunité de l'appel d'offres vêtements de travail en cours sur les quatre sites de la division pharmacie solides, Amilly, Ambarès, Lisieux et Tours pour mettre en place une standardisation et une harmonisation des pratiques.

En effet, actuellement, chaque site a ses modèles de vêtements spécifiques qui ont été définis avec les loueurs locaux. Or, plus les vêtements sont spécifiques, plus ils coûtent chers et plus les délais d'approvisionnement sont longs.⁴⁴

La stratégie de la division achat est d'augmenter les stocks de commande, pour avoir des prix plus avantageux pour chaque vêtement et aussi un délai d'approvisionnement plus court. Elle se réalise par le biais de la définition d'une collection de vêtements uniforme pour tous les sites de production de formes sèches, en collaboration avec les confectionneurs de vêtements et non avec les loueurs.

Cette harmonisation a conduit à mettre en place un groupe de travail intersites incluant des représentants des quatre sites concernés pour uniformiser notre besoin

➤ La prestation de location-entretien des vêtements de travail

La profession de loueurs d'articles textiles remonte à une centaine d'années pour certaines entreprises, mais elle s'est surtout développée au niveau industriel depuis 50 ans⁴⁵.

Cette activité est née chez les blanchisseurs les plus dynamiques qui s'orientèrent vers la location d'articles textiles en proposant dans un premier temps la location-entretien du linge plat (draps, nappes, serviettes), puis celle du linge en forme ou vêtements de travail, et des produits sanitaires tels que les essuie-mains en distributeur, les tapis anti-poussière, et les serviettes pour l'essuyage industriel.

Ainsi, les entreprises de services textiles sont devenues des partenaires essentiels de nombreux secteurs de l'industrie, de l'hôtellerie et de la restauration, du commerce, de la santé, des collectivités et d'autres activités de pointe.⁴⁶

Les entreprises de services textiles proposent en outre des services spécialisés qui requièrent un niveau élevé d'hygiène et de propreté, tel que le linge stérilisé pour les blocs

⁴⁴ Voir Annexe C : Présentations réalisées pour les réunions du comité de pilotage du projet. La première réunion a été le moyen de présenter le catalogue des tenues actuellement utilisées sur le site et leurs spécificités.

⁴⁵ GEIST : Groupement des Entreprises Industrielles de Services Textiles. *Présentation de la profession*. Disponible sur : <http://www.geist.fr/>

⁴⁶ Voir Annexe H : Charte professionnelle des entreprises de services textiles.

opératoires, ainsi que des articles “départiculés” pour les industries électroniques et pharmaceutiques (ZAC, salles blanches).

En effet, les spécialistes de la location et de l’entretien des Équipements de Protection Individuelle (EPI) sont devenus progressivement indispensables aux grands comptes industriels.

Chaque prestataire de location-entretien de linge réalise ses achats de vêtements de travail chez des confectionneurs qui référencent eux-mêmes chez des tisseurs.

La chaîne logistique d’approvisionnement peut être représentée de la manière suivante (figure 13) :



Figure 13 : Chaîne d’approvisionnement des loueurs – entrepreneurs.

Les loueurs font en général l’investissement en linge à la place du client ce qui permet de réduire le budget achat. Mais le prix de la location est fonction du prix d’achat du vêtement et de l’amortissement imputé sur la durée du contrat de la prestation de location-entretien.

D’où la démarche de la division achat de la DAI de choisir le confectionneur. Ainsi, nous imposons un prix d’achat de nos tenues aux loueurs qui seront obligés de s’approvisionner chez le confectionneur groupe.

La maîtrise de la chaîne d’approvisionnement par le choix d’un confectionneur groupe permet de diminuer les coûts de la prestation de location – entretien des vêtements de travail sur tous les sites de la DAI. Cette initiative a déjà été réalisée dans la division chimie et va s’étendre à la division pharmacie solides.

Cette façon de faire est contraire aux pratiques actuelles des grands industriels de créer des « vêtements images » en partenariats avec les loueurs – entrepreneurs. Notre stratégie est au contraire de standardiser nos tenues pour qu’elles répondent aux contraintes qualité et HSE du milieu industriel pharmaceutique.

➤ Les achats et le développement durable⁴⁷

Sanofi-aventis a mis en place un plan d'action visant à s'assurer du bon respect par ses fournisseurs des normes sociales, éthiques et environnementales. En 2006, plus de 200 collaborateurs de la fonction achats ont été sensibilisés à la démarche d'intégration des principes de développement durable dans la fonction achats.

La démarche du projet intersites permet d'intégrer le coton équitable dans la confection des vêtements de travail.

En effet, le vêtement professionnel est un champ d'application idéal du développement durable⁴⁸. Exiger la transparence sur les conditions de production s'avère d'autant plus pertinent dans une industrie textile qui fait massivement appel à la sous-traitance, notamment dans les pays en voie de développement.⁴⁹

La démarche étant déjà introduite dans la division chimie, une communication interne⁵⁰ du groupe sur cette initiative a été réalisée, un extrait est cité ci-dessous :

« Habituellement réservé à la grande distribution et aux magasins bio grand public, le commerce équitable fait ainsi pour la première fois son apparition sur un site chimique au travers du coton.

Cette action est menée en totale cohérence avec la démarche développement durable du groupe, et, puisque le coton équitable est en partie produit au Sénégal, dans la continuité de l'opération « Cœur de brousse » initiée et conduite par les achats affaires industrielles.

Grâce à la coopération d'une part des sites chimiques, et d'autre part de nos partenaires, il a été possible d'harmoniser les tenues vestimentaires utilisées sur les différents sites en matière de design, de couleur et de matériaux. Cette harmonisation, en réduisant le nombre de modèles, a permis d'augmenter les volumes d'achats et de maîtriser les coûts. L'introduction du coton équitable a ainsi pu se faire sans surcoût par rapport à du coton traditionnel.

Aux impacts socio-économiques pour les pays assurant la production et la transformation du coton, impacts garantis par l'utilisation d'un coton certifié équitable, s'ajoutent des enjeux pour l'environnement, liés au mode de culture.

⁴⁷ COMITÉ 21. *Achats et développement durable, Enjeux, méthodologies et initiatives*. La Plaine Saint-Denis : Éditions AFNOR, 2005, 178 p.

⁴⁸ RABILLER M. *Vêtements professionnels : Des achats bien couverts*. La lettre des achats, 2009, n°168, 3 p.

⁴⁹ Voir Annexe E : Code des fournisseurs du groupe sanofi-aventis. Ce code s'inscrit dans la démarche Développement Durable du groupe.

⁵⁰ Sanofi-aventis. *Brèves n°21 du Développement Durable*. Juin 2009.

De très importants enjeux pour la santé concernent également les producteurs de coton au travers des risques de contamination par les pesticides.

La démarche, initiée et pilotée par la direction des achats des affaires industrielles, devrait être progressivement étendue aux sites de production pharmaceutique.

Les activités de production pharmaceutique de formes sèches ne sont pour l'instant pas contraires au port de vêtements de travail à majorité coton. Donc, il s'agit d'une opportunité éthique de mettre en place le commerce équitable dans la division pharmacie solides via le coton des vêtements de travail.⁵¹

❖ Le projet sur Ambarès

Le renouvellement du contrat de location-entretien des vêtements de travail a créé l'opportunité d'intégrer, dans la consultation, le secteur protégé.

En effet, chaque année, 468 000 personnes d'âge actif connaissent une situation de handicap. Par la loi sur le handicap de 2005, le secteur protégé en France a pu largement valoriser le travail des Entreprises Adaptées (EA) et des Établissements ou Services d'Aide par le Travail (ESAT) auprès des entreprises. Le groupe sanofi-aventis a signé une convention avec le Réseau GESAT réaffirmant sa volonté de poursuivre ses relations avec le secteur protégé.

Véritable interface entre les entreprises et le secteur protégé, le Réseau GESAT favorise la professionnalisation et l'accompagnement des travailleurs handicapés, tout en répondant aux besoins des entreprises. Un certain nombre de contrats de sous-traitance continueront à être confiés à des ESAT et/ou des EA (blanchisserie, traduction, entretien d'espaces verts, impressions, mise sous plis ...).

L'objectif est d'offrir à ces travailleurs des possibilités nouvelles de formation et une approche progressive du milieu ordinaire. Pour s'impliquer durablement avec le secteur protégé, des liens avec les services achats seront renforcés, en vue de les sensibiliser aux spécificités de ce secteur. Ces liens devront aussi permettre de les aider dans leurs recherches d'établissements pouvant répondre aux besoins du groupe.

⁵¹ Voir Annexe F : Article tiré du journal interne du Centre de Production de Romainville : Le commerce équitable fait son entrée dans les affaires industrielles.

Justement, le secteur protégé est présent dans la filière blanchisserie⁵². Elle regroupe les activités de nettoyage, traitement et location de différents types de linge :

- Le linge formé (éponge, linge des résidents et des particuliers)
- Les vêtements de travail (vêtements de haute visibilité, blouses, tuniques, cottes de travail)
- Le plat (champs opératoires, draps)

Les Entreprises Adaptées (EA) de la filière couvrent les activités suivantes :

- Collecte, pré-tri, conditionnement, évacuation et stockage du linge sale
- Blanchisserie industrielle
- Lavage et finition : séchage, repassage, pliage
- Emballage, conditionnement adapté et livraison
- Location de linge

La capacité de traitement des entreprises (1 à 7 tonnes par jour) leur permet de répondre à la demande de nombreux secteurs d'activité : automobile, agroalimentaire, industriel, hôtelier, hospitalier, pharmaceutique.

- La démarche qualité :

Les E.A. disposent de matériels professionnels permettant de garantir aux clients des prestations de qualité (tunnels de lavage, sècheuses repasseuses, plieuses automatiques...).

Elles sont certifiées ISO 9001-2000, ISO 14001, ISO 18001.

Ainsi, nous avons intégré des ESAT dans la consultation pour la blanchisserie des vêtements destinés à la fabrication des formes sèches. Mais, l'ultra-propre (entretien des vêtements pour la fabrication des formes injectables) est en dehors de leur domaine de compétence. Les prestataires consultés pour l'unité injectables sont des spécialistes de l'ultra-propre, et sur le marché français, il n'en existe que trois.

En conclusion, le management des approvisionnements permet non seulement de réduire et maîtriser les coûts mais aussi d'intégrer de l'éthique dans le choix de nos prestataires.

L'intégration du développement durable et le travail de personnel handicapé dans le projet appel d'offres des vêtements de travail permet ainsi de sensibiliser les collaborateurs et de mieux les impliquer dans ce projet complexe.

⁵² GESAT. *Nos missions : filière blanchisserie*. Disponible sur : <http://www.reseau-gesat.com/News/Rubrique-175/Filiere-blanchisserie.html>

4.3 Management des ressources humaines et de la communication

L'approche «projet» est de plus en plus utilisée dans les organisations pour gérer des opérations exceptionnelles, c'est-à-dire non-récurrentes, d'une certaine complexité, en particulier parce qu'elles mobilisent des acteurs de différents services de l'entreprise⁵³.

La gestion de projet intègre des expertises qui sont complémentaires par leur professionnalisme et leur connaissance du terrain, ce qui permet de réaliser des ponts entre les métiers pour tendre vers l'objectif du projet.

Les transformations des pratiques professionnelles face au développement de la gestion de projet se traduisent en particulier par une remise en cause de la coupure traditionnelle entre la conception et l'exécution, l'apparition de nouvelles fonctions transversales, la négociation permanente entre des professionnels différents, la mobilisation sur les résultats du projet plutôt que sur l'application de savoir-faire métiers.

Cette transformation est lourde de conséquences sur le plan organisationnel et pose des problèmes spécifiques à la gestion des ressources humaines.

La communication projet fournit ainsi ce lien critique entre les personnes et leurs fonctions, les idées, et les informations qui sont nécessaires à la réussite du projet. Chaque personne concernée par le projet est préparée à envoyer ou recevoir des communications spécifiques, et cela contribue à leur implication dans le projet.

Ainsi, lors des réunions de l'équipe projet ou comité de pilotage du projet, les informations sont transmises et les plans d'actions sont définis⁵⁴.

⁵³ GAREL G., GIARD V., MIDLER C. *Management de projet et gestion des ressources humaines*. 2001.
Disponible sur : <http://esial.x-space.net/OE/mpp.pdf>

⁵⁴ Voir Annexe C : Présentations réalisées pour les réunions du comité de pilotage du projet.

4.3.1 Les formes de structures organisationnelles des entreprises

Pour mieux comprendre les liens qui peuvent exister entre les différents membres de l'organisation d'une entreprise⁵⁵, nous présenterons dans cette partie, les différentes formes de structures.

❖ La structure

➤ Définition

Une structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions et les fonctions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités »⁵⁶

La structure comprend notamment les éléments suivants :

- le découpage en services, établissements, etc. ;
- la définition des niveaux de contrôle et de gestion ;
- la définition des postes de travail ;
- l'étendue du pouvoir de contrôle ;
- la délégation de l'autorité ;
- l'agencement matériel.

Les éléments de la structure formelle comprennent les postes de travail, les unités (équipes, services, divisions) et l'organisation hiérarchique. Cette structuration a généralement pour but de modeler les comportements en précisant clairement les responsabilités de chacun, la place qu'il occupe, ses liens avec les autres, les supérieurs dont il dépend et l'autorité dont il dispose. La structure est un élément déterminant de la rapidité et de la souplesse de réaction d'une entreprise⁵⁷.

Les structures des entreprises sont très variées, les principales ainsi que les organisations-types projet sont les suivantes :

➤ La structure fonctionnelle⁵⁸ :

⁵⁵ HELLRIEGEL D., SLOCUM J. W. *Management des organisations*. 2^e édition. Bruxelles : De Boeck Université, 2006, 727 p.

⁵⁶ *Strategor, Toute la stratégie d'entreprise*. 5^e édition. Ouvrage coordonné par : GARRETTE B., DUSSAUGE P., DURAND R. Paris : Dunod, 2009. 945p.

⁵⁷ BLANCHARD K. *Anticiper le changement : Mission possible*. Paris : Dunod, 1997, 192 p.

⁵⁸ L'organisation de l'entreprise. Disponible sur : http://geronim.free.fr/ecoent/cours/type_de_structure

La structure fonctionnelle de l'entreprise repose sur les différentes fonctions exercées au sein de l'organisation (fonction de production, commerciale, financière, de gestion des ressources humaines...).

Ce type de structure repose sur deux principes essentiels :

- unité de commandement : la voie hiérarchique constituée se traduit par le fait que tout membre de l'entreprise ne dépend que d'un seul supérieur
- modes de communication : la communication entre les membres est à la fois verticale (selon la voie hiérarchique définie) et horizontale (coopération entre les niveaux hiérarchiques parallèles).

Les points positifs de ce type de structure⁵⁹ :

- Simple et lisible,
- Responsabilités concentrées
- Économie d'échelle

Les points négatifs :

- Rigidité de l'organisation
- Peu de réactivité
- Peu de transversalité

Par exemple, le site de SWI Ambarès est structuré de manière fonctionnelle (figure 2).

➤ La structure divisionnelle :

L'entreprise est ici organisée autour du bien ou service final qu'elle produit. Chacune des divisions de la structure organisationnelle de l'entreprise peut, à son tour, être structurée selon le modèle de la structure fonctionnelle.

Ce type de structure est de plus en plus utilisé par les grandes entreprises qui, dans le même ordre d'idée, adoptent une structure organisationnelle géographique que l'on peut assimiler à une structure divisionnelle. En effet, les grandes fonctions sont dupliquées dans les différentes divisions géographiques.

Ce type de structure repose sur quatre principes essentiels :

⁵⁹ LÉCRIVAIN G. *Management des organisations et stratégies*. Disponible sur : <http://www.managmarket.com/managementdesorg/dossier3-la-dynamique-des-structures.pdf>

- focaliser la structure sur le produit final : regrouper sous une autorité unique l'ensemble des activités relatives à une gamme de produits homogènes ;
- dissocier la gestion des diverses lignes de produits entre différents responsables ;
- déléguer le pouvoir de décision aux responsables de produits;
- faire de ces lignes de produits des centres de profits autonomes.

Les points positifs de ce type de structure :

- Recentrage sur les activités,
- Structure adaptable
- Se prête à la diversification

Les points négatifs :

- Ressources dispersées
- « Déséconomie » d'échelle

Par exemple, la DAI du groupe sanofi-aventis est structurée de manière divisionnelle (figure 1).

➤ Structure matricielle (multidivisionnelle)

Dans certains cas, l'entreprise peut adopter une structure organisationnelle qui combine à la fois une approche fonctionnelle et une approche divisionnelle (voir figure 14).

Cette approche repose sur deux principes essentiels :

- Dissocier le côté opérationnel (l'activité proprement dite) des fonctions de gestion courante, ce qui permet de lancer de nouvelles activités sans bouleverser la structure initiale.
- Dualité de commandement : un membre de l'entreprise se trouve de fait confronté à un double commandement exercé par un responsable fonctionnel et par un responsable de produit.

Les points positifs de ce type de structure :

- Mise en commun des ressources affectées,
- Souplesse de gestion des ressources.

Les points négatifs :

- Dualité de commandement
- Problème de coordination
- Coût d'organisation

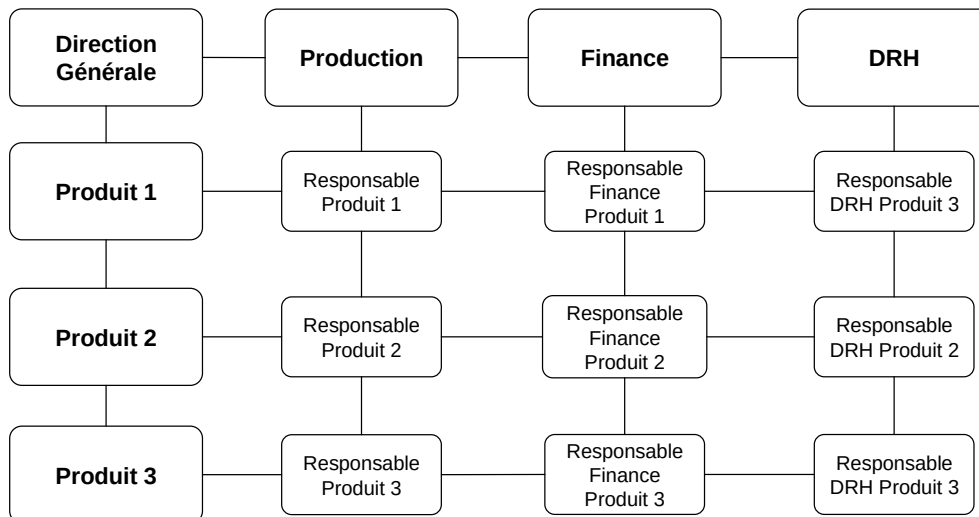


Figure 14 : Exemple de structure organisationnelle matricielle

L'organisation matricielle est classiquement associée à l'introduction des projets dans une organisation. Mais, confondre la structure matricielle et l'organisation projet est une généralisation hâtive et non contingente puisque la structure matricielle est seulement définie par la coexistence de deux critères de découpage des tâches sans qu'apparaissent forcément les projets.

Si tel est le cas, cette qualification est imprécise sur la distribution des rôles entre acteurs (et donc le rôle des métiers dans les projets) ainsi qu'entre projets et services fonctionnels.

➤ Organisation-type projet

Par conséquent, le choix de la configuration d'un nouveau projet doit résulter d'une comparaison entre les coûts de fonctionnement induits et les avantages retirés. Cela implique la prise en compte de la contingence de la forme organisationnelle de l'entreprise à la nature du projet et à son contexte. Par exemple, sa taille, les risques encourus et son degré de singularité par rapport à l'expérience de l'entreprise.

Dans tous les cas, il n'y a pas de modèle préférable aux autres, et il est normal de faire coexister plusieurs de ces structures.

4.3.2 Construire l'équipe projet

Le management des ressources humaines d'un projet inclut les processus nécessaires pour utiliser de la façon la plus efficace les personnes concernées par le projet (voir analyse des acteurs, 4.1.2).

❖ Qu'est ce qu'une équipe ?⁶⁰

Une équipe, ce sont des individus autonomes et responsables qui coopèrent à un objectif commun.

- Le pouvoir y est partagé, il privilégie la responsabilité et fait appel à une délégation active.
- Le leadership est assuré et serein par un leader reconnu et accepté de tous.
- La participation est une émulation qualitative et chacun assume bien l'interdépendance.
- La communication y est permanente, totale et structurée, elle est fluide et transparente.
- Le sentiment évident de faire partie de l'équipe est implicite avec une fierté d'appartenance.

❖ Les acteurs de l'équipe

L'équipe, par définition, comprend une diversité d'acteurs travaillant sur un projet avec une variété de rôles. Sa composition peut fluctuer au fur et à mesure des étapes du projet.

On peut définir deux principaux types d'acteurs :

- Les acteurs-métiers sont rattachés à des services fonctionnels et mobilisés temporairement sur un projet (sauf pour les projets réalisés par des personnes externes à l'entreprise : « projet sorti »). La réussite de leur mission se juge à l'aune du périmètre de leur intervention, celui d'une fraction du projet.
- Les acteurs-projets (chefs de projet-métier, d'une part, et coordinateurs ou directeurs de projet, de l'autre) sont rattachés durablement au projet. Les acteurs-projets incarnent l'identité du projet, là où les intervenants métiers n'ont qu'une contribution particulière et ponctuelle, celle pour laquelle ils sont mobilisés. Les acteurs-projets, quant à eux, sont responsables de la performance globale, résultat du compromis de toutes les interventions des métiers.

⁶⁰ AFITEP. *Le management de projet, Principes et pratique*. Paris: La Plaine Saint-Denis : Éditions AFNOR, 1997, 218 p.

❖ L'équipe dans l'organisation-type projet

Comme mentionné plus haut, l'organisation-type projet dépend de nombreux facteurs, par exemple : la nature du projet et la forme structurelle de l'entreprise où se met en place ce projet. Ainsi, l'équipe projet et son responsable peuvent être intégrés dans l'entreprise sous plusieurs modèles d'organisation.

La figure 15 présente les organisations-type projet avec la place des membres de l'équipe projet en fonction des structures de l'entreprise.

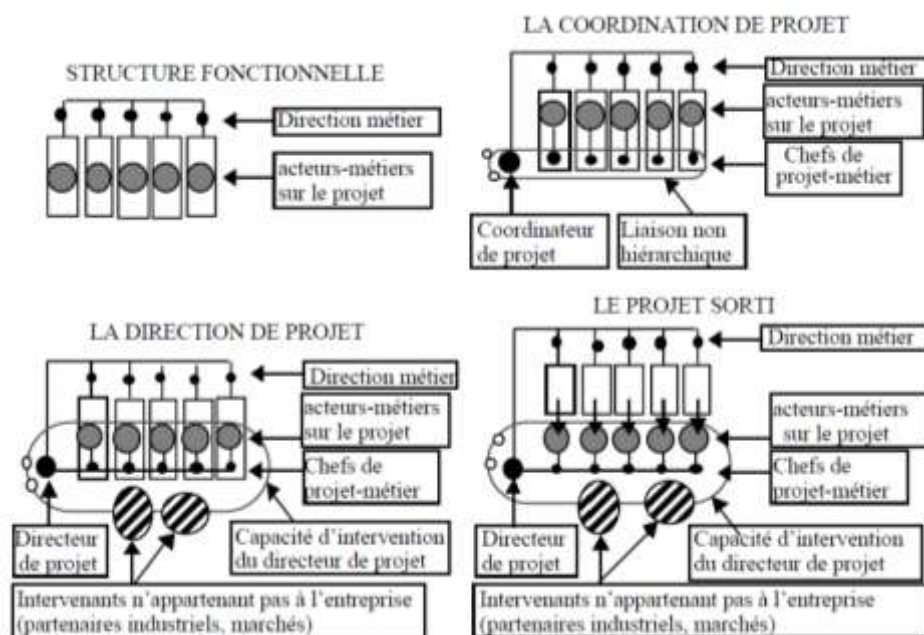


Figure 15 : Organisation-type projet⁶¹

Par exemple :

- dans le projet en structure fonctionnelle, aucun individu n'a la responsabilité du processus global. Ce sont les responsables hiérarchiques métiers qui assurent l'allocation et la coordination des différentes ressources mobilisées dans le projet, notamment celles des acteurs-métiers travaillant pour le projet.
- dans la coordination projet, le «coordinateur de projet» est un acteur responsable de la coordination des activités qui n'a pas d'accès direct aux acteurs-métiers intervenant sur le projet. Il consolide les informations fournies par les hiérarchies métiers ou, parfois, par les correspondants chargés d'assurer la coordination des acteurs impliqués sur un même projet au sein de chaque métier (notion de «chef

⁶¹ CLARK K. B., FUJIMOTO T. *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto-Industry*. Harvard Business School Press, 1991

de projet-métier»). Son rôle est d'animer des instances de coordination collective, la décision restant clairement de la responsabilité des hiérarchies métiers.

- dans l'organisation type direction de projet, le «directeur de projet» a un statut comparable à celui des directeurs de métier : la délégation dont il bénéficie de la direction générale, est large. Il dispose d'une équipe de chefs de projet-métier et jouit d'une grande autonomie d'animation et d'organisation.
- dans le «projet sorti», les acteurs qui travaillent sur le projet sont physiquement et institutionnellement sortis des structures métiers pour être rassemblés sous l'autorité du directeur de projet pendant la durée de leur intervention. Ils reviennent ensuite, soit dans leur métier d'origine, soit sur un autre projet.

4.3.3 Le rôle de la gestion des ressources humaines

Le succès d'un projet repose sur les compétences techniques et comportementales des acteurs-projets qui l'animent. L'identification de ces compétences, nécessairement présentes dans une équipe-projet, est donc un préalable à la gestion des ressources humaines de ce personnel.

Les compétences nécessaires des acteurs-projets :

- Maîtrise de la dimension instrumentale du pilotage de projet.
- Maîtrise des champs techniques impliqués dans le projet.
- Compréhension des spécificités du projet et adhésion à ses objectifs.
- Compétence sociale de l'entrepreneur.

La première étape pour la Direction des Ressources Humaines (DRH) est de désigner un chef de projet.

Le choix du directeur (ou coordinateur) de projet conditionne fortement le succès du projet. C'est un personnage très exposé. S'il doit assumer la responsabilité en cas d'un échec, c'est à l'équipe que revient le bénéfice de la réussite.

Mais, l'étendue et la diversité des compétences nécessaires rendent très improbable leur réunion chez un seul individu. Il faut donc éviter la recherche du chef de projet providentiel omni-compétent et passer à la compétence collective de l'équipe-projet. La constitution des équipes projets exige un dosage subtil de profils complémentaires.

La décision de recrutement des équipes projets peut appartenir à la fois au responsable du groupe, aux autres membres de l'équipe, à la DRH et aux anciens salariés qui peuvent dire quelle est la compatibilité entre les personnes convoitées et la culture de l'entreprise.

Généralement, la DRH constitue l'équipe-projet en collaboration avec le chef de projet désigné.

Le recrutement⁶² doit porter sur des individus motivés, dotés de quelques-unes des compétences listées ci-dessus, ce qui implique de détecter les raisons qui peuvent pousser quelqu'un de talent à travailler dans un projet. Ces raisons sont multiples et non exhaustives : attrait de la nouveauté, esprit d'aventure, envie d'appartenance à une petite communauté emblématique, envie de prise de risques, attrait d'une expérience professionnelle à large spectre, enrichissement personnel lié à la multiplicité des contacts de cultures différentes, visibilité accrue dans l'entreprise, prise plus directe avec les enjeux stratégiques de l'entreprise, recherche de responsabilités plus que d'autorité, attrait pécuniaire ou évolution de carrière, ...

❖ Entretien avec le responsable des ressources humaines du site d'Ambarès :

Pour mieux connaître le rôle du service RH, nous avons eu l'opportunité d'avoir un entretien avec le DRH du site. L'objectif de cette entrevue a été de déterminer son rôle dans la mise en place d'un projet sur un site.

- La première étape, lors d'une mise en place d'un projet, est de désigner le chef de projet. Il faut déterminer si cette personne sera détachée à temps complet ou non. Pour cela, il faut connaître la durée du projet et les fonctions exercées par le chef de projet. Si nous recrutons une personne qui sera détachée à 100% de son poste habituel, il faut immédiatement penser à l'après-projet. « Quel poste lui sera confié à son retour ? » Nous préparons l'après projet pendant la phase de définition du projet. Avant même de recruter des personnes, nous réfléchissons à l'après-projet.
- La seconde étape est de constituer l'équipe avec le chef de projet. Connaître le nombre de personnes nécessaires, si elles seront à temps complet ou non, la fonction, les compétences utiles au projet. Déterminer les personnes les plus susceptibles de correspondre au poste. De préférence, ce recrutement se fait sur la base du volontariat et nous rassurons les personnes sur l'après-projet car un projet est toujours borné dans le temps.

⁶² SOPARNOT R. *Management des entreprises*. Paris : Dunod, 2009, 232p.

- La troisième étape est la gestion de l'après-projet qui est toujours très compliquée. Il faut anticiper pour prévoir le remplacement des personnes détachées. Nous recrutons souvent des personnes sous contrat à durée déterminée.
- Si le projet a une grande importance pour le site, nous associons au projet du personnel ayant une expertise, une compétence métiers. Par conséquent, la plus grande difficulté de gestion est au niveau des services de la structure fonctionnelle. C'est donc dans cette sphère qu'il existe le plus de risque ; il faut être vigilant.
- Si le projet a un impact sur l'organisation, il faut accompagner les collaborateurs. Nous les accompagnons par la formation, en développant leurs compétences. On se doit de connaître les incidences du projet sur l'organisation du site.
- Il est important de communiquer pour accompagner les collaborateurs, mais il faut faire attention à ne pas trop communiquer car cela génère des inquiétudes.
- Il faut doser l'information : savoir comment communiquer, permet d'éviter des situations désastreuses⁶³.

Par exemple, un projet sur les tenues de travail : « on a déjà expérimenté un risque d'une situation de grève suite aux changements des tenues de travail (le service technique en blanc) » (DRH SWI Ambarès). Il s'agit d'un sujet sensible car il touche aux symboles, aux habitudes de travail.

La démarche est de travailler en collaboration avec les RH, pour identifier et mesurer les impacts : « Qu'est ce qui change ? » « Les impacts sont ils liés au projet ou à autre chose ? ». Dès qu'un impact est identifié, il faut le traiter immédiatement : la réactivité est le maître mot. Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'industrie pharmaceutique est de traduire des règles qualité en actions / démarches sociales.

On peut conclure que le rôle de la gestion des ressources humaine est de gérer la fin du projet pour ses acteurs. C'est non seulement, les aider à traverser une période qui peut être difficile, souvent pour ceux qui ont été les plus impliqués, mais aussi, faire en sorte que l'entreprise puisse capitaliser l'expérience acquise sur un projet.

En effet, par une comparaison des “avantages” respectifs procurés par le métier et le projet, si le métier peut offrir davantage de sécurité relationnelle et professionnelle que le projet, ce dernier offre, en revanche, davantage de “sens” que le métier dans la mesure où il permet aux

⁶³ Voir Annexe A : Article du magazine interne des collaborateurs de sanofi-aventis sur l'accompagnement au changement dans le programme Transforming.

participants de vivre une expérience complète, d'accéder à une vision élargie de l'entreprise, de participer à une aventure qui donnera matière à récit et d'accéder à l'évidence des résultats et à l'autonomie⁶⁴.

4.3.4 Le comité de pilotage

Le projet de l'appel d'offres des vêtements de travail est considéré comme un petit projet. Son importance au niveau stratégique pour l'avenir de l'entreprise est faible, mais de par sa nature transversale à tous les services, le comité de pilotage a donc été créé avec des représentants métiers de chaque unité.

Le comité de pilotage est le synonyme de l'équipe projet. Il est composé de personnes pouvant prendre les décisions nécessaires au projet ou s'ils ne possèdent pas les responsabilités exigées, leur rôle est d'en référer à leur hiérarchie. Une seule personne a été détachée spécialement pour ce projet.

La structure organisationnelle de ce projet est de type : coordination projet. Il existe un coordinateur, appelé ici chef de projet, qui est responsable de la coordination des activités. Il consolide les informations fournies par les hiérarchies métiers ou, parfois, par les correspondants chargés d'assurer la coordination des acteurs impliqués sur un même projet au sein de chaque métier (notion de «chef de projet-métier»). Son rôle est d'animer des instances de coordination collective, la décision restant clairement de la responsabilité des hiérarchies métiers.

La figure 16 représente l'organigramme du comité de pilotage du projet de l'appel d'offres vêtements de travail sur le site SWI Ambarès.

⁶⁴ ZANNAD H. *Quelle participation des salariés à la gestion par projet ?*, Problèmes économiques, n°2717, 2001, 20 p.

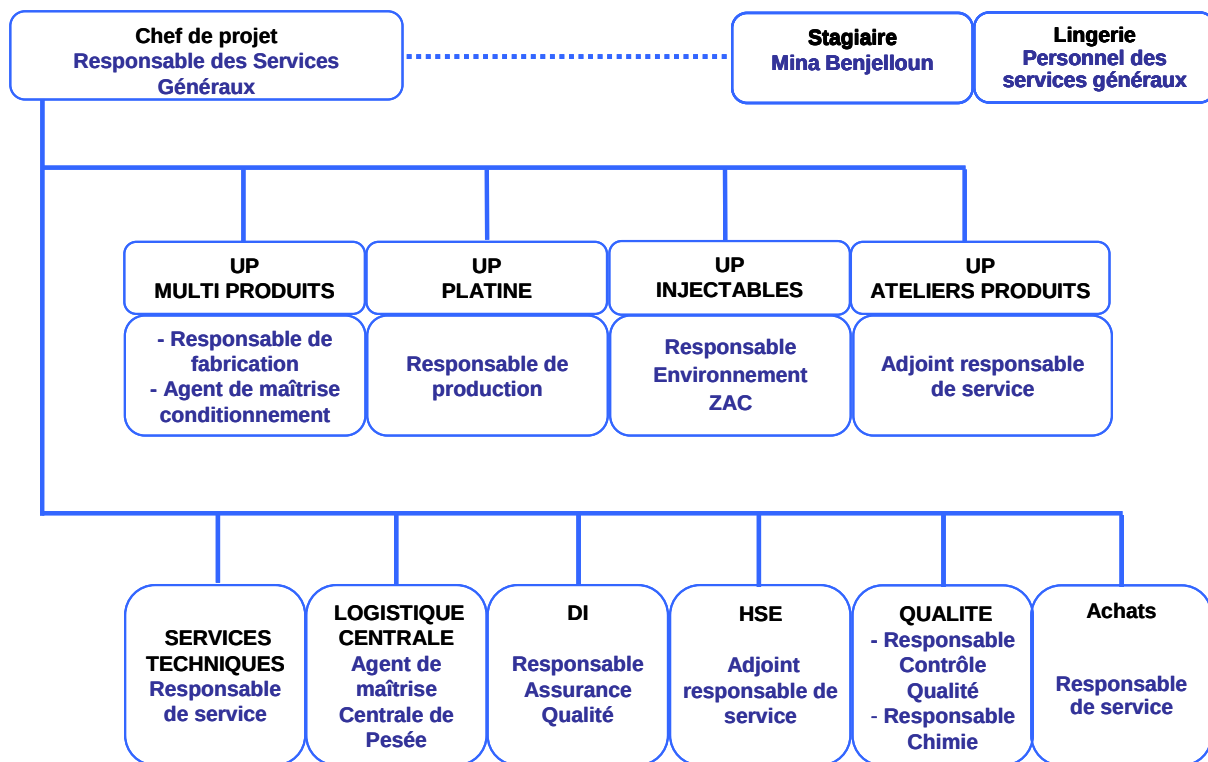


Figure 16 : Comité de pilotage du projet AO vêtements de travail

Le comité de pilotage se réunit fréquemment pour prendre connaissance de l'avancement du projet et entreprendre des actions.⁶⁵

L'équipe permet de faire le relais avec les opérateurs et d'avoir certaines informations indispensables au projet dans chaque service.

4.3.5 La communication en interne

La communication se doit d'être ponctuelle lors des réunions et permanente tout au long du projet. La communication autour du projet sera d'autant plus efficace qu'elle respectera certains principes simples et de bon sens.⁶⁶

Ainsi, elle sera :

- Orale d'abord, écrite ensuite, pour procéder dans l'intervalle aux ajustements nécessaires.
- Régulière, systématique et formalisée via des réunions et des comptes rendus destinés aux acteurs permanents comme aux contributeurs occasionnels, favorisant la bonne compréhension des objectifs et permettant de mieux anticiper les dérapages

⁶⁵ Voir Annexe C : Présentations réalisées pour les réunions du comité de pilotage du projet.

⁶⁶ BELLENGER L. *Managez un projet avec succès*. ESF éditeur, 2009, 128 p. (Collection Management - les guides)

- « En entonnoir », c'est-à-dire partir des grandes lignes et aboutir aux détails.
- Authentique, ne faisant pas mystère des difficultés et des résistances, ne relayant pas les rumeurs.
- Interactive, favorisant la remontée d'informations, limitant le nombre d'intermédiaires entre l'émetteur et le destinataire final.
- Méthodique, organisée : réunions, comptes rendus.
- Stimulante, encourageant et stimulant les initiatives individuelles par écrit ou par oral, de façon informelle tout au long du projet et plus officiellement en fin de projet.
- Redondante et pédagogique, rappelant les objectifs, les règles de fonctionnement, les délais et les échéances, individuellement par oral et collectivement par écrit.
- Rassemblée dans un journal de bord capitalisant l'avancement du projet et regroupant les remarques utiles, permettant d'archiver l'expérience et de la transmettre facilement.



Figure 17 : Communication orale d'abord, écrite ensuite.⁶⁷

❖ La communication du projet sur Ambarès

Actuellement, la communication sur le projet est une communication interne relayée par l'équipe projet.

L'équipe projet comprend des acteurs de tous les services. Donc, à chaque réunion du comité de pilotage, les acteurs doivent transmettre l'information aux personnes de leurs services.

La communication permanente autour du projet se fait essentiellement par courrier électronique permettant ainsi une traçabilité des conversations.

⁶⁷ GABS, JISSEY. *Communication, je me marre !!!* 2^e édition. Eyrolles, 2002, 61 p.

Si une conversation est faite par oral lors d'un entretien sur le terrain ou par voie téléphonique, alors des comptes rendus sont rédigés qui sont ensuite archivés en fonction des livrables auxquels ils correspondent.

La communication orale et informelle est très présente dans ce sujet à caractère social. Il faut éviter l'excès de formalisme, adapter notre communication aux différentes attentes de chaque collaborateur et surtout ne jamais zoomer sur les problèmes mais plutôt penser à valoriser les étapes réussies.

Les présentations réalisées au cours des réunions sont des outils de pilotage et permettent de communiquer les résultats atteints.

Le premier véritable acte de communication a été la réunion de lancement. Elle a permis de présenter l'équipe, de préciser les objectifs du projet et les résultats attendus. Elle correspond à un jalon du projet entre la phase de définition et la phase de démarrage.⁶⁸

⁶⁸ Voir Annexe C : Présentations réalisées pour les réunions du comité de pilotage du projet.

4.4 Management de la qualité, des délais et des coûts

Nous avons regroupé ces trois critères car ils sont les processus de base de l'équilibre d'un projet.

Le but d'un projet est de respecter les contraintes qualité, coûts et délais. Les paramètres prioritaires dans le projet d'appel d'offres des vêtements de travail sont la qualité et le coût. Ainsi, le pilotage du projet se fera dans cette direction.

4.4.1 Le cycle PDCA

Le cycle PDCA⁶⁹ : Plan, Do Check, Act, résume toute la philosophie du management de la qualité. Il est à la base de la méthode scientifique permettant de comprendre et d'améliorer un processus. Ce cycle a été proposé par le Dr. Deming. En effet, le cycle PDCA est aussi connu sous le nom du cycle de Deming et est présenté en figure 18.

L'application la plus importante du cycle est l'étude des processus ; celui-ci constitue un processus dynamique d'acquisitions de connaissances et de progressions de celles-ci.



Figure 18 : Le cycle PDCA universel

On peut réaliser le parallèle avec les processus inclus dans les phases d'un projet qui sont décrits dans le PMBOK⁷⁰. Cinq processus : Définir, Planifier, Exécuter, Contrôler et Clôturer. Or le PDCA étant un cycle, la phase de clôture n'est présente que si l'on décide d'arrêter la démarche car les objectifs de progrès sont atteints.

⁶⁹ GOGUE J.-M. *Management de la qualité*. 5^e édition. Paris : Economica, 2009, 112 p.

⁷⁰ PMI. *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®)*. 3^e édition. Newtown Square: Project Management Institute, 2004, 388 p.

❖ Les étapes du cycle

➤ Préparer (Plan)

Cette étape consiste à élaborer un plan d'action concernant une expérience ou un changement. Tout plan d'action fait appel à des prévisions positives ou négatives. Il est nécessaire de dresser une liste complète des prévisions, surtout si le plan d'action est préparé par plusieurs personnes.

Le plan doit également comporter des règles définies d'un commun accord pour noter les résultats, analyser les données et prendre les décisions opérationnelles.

Ce point est souvent négligé, ce qui rend le cycle PDCA inefficace et conduit à le recommencer plusieurs fois. Les prévisions d'un groupe de travail résultent en grande partie des intuitions et des déductions des participants. Le brainstorming est donc essentiel à cette étape pour obtenir le maximum de prévisions, définir les priorités à résoudre et déterminer les difficultés pour les solutionner.

➤ Développer (Do)

Il s'agit, dans cette étape, de réaliser le changement - ou l'essai - tel qu'il est présenté dans le plan d'action. Il ne faut jamais modifier le plan au cours de l'étape, mais noter éventuellement ce qui ne convient pas afin d'en tenir compte dans le plan d'action du cycle suivant.

➤ Comprendre (Check, Study)

Cette étape a pour but d'observer les effets du changement ou de l'essai, d'étudier les résultats enregistrés, de chercher ce qu'ils apportent à la connaissance de problème. Il est important de travailler rationnellement en faisant appel à tous les témoignages disponibles, chiffrés ou non. Comprendre un processus est un apprentissage collectif.

➤ Agir (Act)

Dans cette étape, si l'essai est concluant, il faut mettre en œuvre le changement étudié. Mais dans le cas contraire, il faut recommencer le cycle à la première étape, en utilisant la connaissance accumulée dans les cycles précédents.

Les quatre étapes ne peuvent pas être traitées séparément. Le contenu de chaque étape dépend de toutes les étapes précédentes. Il faut considérer l'ensemble des étapes comme une expérience dont l'objectif est de faire le meilleur usage des informations disponibles.

Le cycle PDCA favorise ainsi le progrès continu de la connaissance⁷¹.

⁷¹ GILLET-GOINARD F., SENO B. *La boîte à outils du responsable Qualité*. Paris, Dunod, 2009, 191 p.

Nous pouvons synthétiser les principales phases du processus et les regrouper au sein du PDCA comme suit dans le tableau 2 :

Préparer (Plan)	Développer (Do)
- Prévisions - Brainstorming - Points qualité - Plan d'action « Écrire ce que l'on va faire »	- Réaliser le plan d'action - Tester - Noter les écarts « Faire ce que l'on a écrit »
Agir (Act)	Comprendre (Check)
- Si changement positif, application du plan d'action en sa totalité - Si échec, recommencer le cycle « S'assurer de ce que l'on fait et mieux faire »	- Mesure des impacts - Analyse des résultats - Critères de succès « Corriger ce que l'on fait »

Tableau 2 : Synthèse des processus du PDCA

❖ Contexte sur Ambarès

Le renouvellement des vêtements de travail sur un site de production pharmaceutique n'est pas facilement réalisable. Les contraintes et les exigences qualité incluant aussi les thèmes HSE sont réglementés.

Les procédures mises en place sur le site de production pharmaceutique d'Ambarès concernant le vêtement de travail suivent plusieurs obligations ou recommandations.

Premièrement, le site doit respecter les B.P.F⁷² de l'Afssaps pour les établissements pharmaceutiques.

Deuxièmement, étant accrédité pour les États-Unis et le Japon, le site doit répondre aux exigences de leurs autorités de santé et aux remarques des inspections.

Troisièmement, il doit répondre aux directives du groupe sanofi-aventis.

➤ Les procédures

⁷² Ministère de la Santé et des Sports. AFSSAPS : Agence Française de Sécurité Sanitaire des Produits de Santé. *Bonnes pratiques de fabrication*. BO n° 2009/9 bis. Paris : Direction des Journaux officiels, 2009, 143 p.

L'objectif de la directive « exigences d'habillement » du groupe sanofi-aventis est de définir les exigences que les sites industriels doivent mettre en application quant à l'habillement, conformément aux BPF et aux directives sanofi-aventis.

La directive s'applique à tous les sites de fabrication sanofi-aventis, à ses filiales et à ses sous-traitants pour les produits pharmaceutiques (médicaments), principes pharmaceutiques actifs (API) et dispositifs médicaux.

Cette directive s'applique au personnel et aux visiteurs présents dans les zones de fabrication des sites⁷³.

➤ Les exigences

Chaque installation doit être examinée afin de déterminer les zones pour lesquelles le personnel doit être protégé durant le travail, par un vêtement de protection, et, où les matériaux et produits doivent être protégés d'une éventuelle contamination, et ce en cohérence avec le concept de zones environnementales contrôlées. Cet examen doit prendre en considération la protection contre une contamination par le personnel, une contamination du personnel et la protection contre la contamination croisée par l'intermédiaire des éléments de protection vestimentaire.

Le site doit fournir des vestiaires correspondant au procédé, au classement de la zone environnementale concernée, au matériel, en vue de minimiser les risques pour le personnel. Un habillement adapté doit prendre en compte les exigences de Santé, Sécurité et Environnement. L'équipement de protection individuelle validé est conçu pour protéger les personnes des effets des produits pharmaceutiques (médicaments), des matières premières pour les API, des intermédiaires des API, des API et du matériel.

⁷³ LE HIR A., CHAUMEIL J.-C., BROSSARD D. *Pharmacie galénique – Bonnes pratiques de fabrication des médicaments*. 9^e édition. Paris : Elsevier Masson, 2009, p. 1-36. (Collection des abrégés de pharmacie)

➤ L'organisation

Le site d'Ambarès est divisé en six zones, cinq pour l'organisation générale et une zone à atmosphère contrôlée qui correspond au bloc destiné à la fabrication des formes injectables.⁷⁴

Afin de mieux préparer l'appel d'offres et estimer quels types de vêtements de travail sont nécessaires pour l'activité du site, nous avons regroupé toutes les procédures qualité ayant pour sujet l'habillement et sa réglementation.

Or, pendant notre préparation, une nouvelle procédure d'habillement a été mise en place sur le site. Elle avait pour objectif de corriger certains écarts BPF et mieux suivre la directive groupe.⁷⁵

En effet, avant cette procédure, les collaborateurs pouvaient circuler à l'extérieur des zones de production avec les mêmes tenues de travail utilisées en zone de fabrication.

Après plusieurs remarques suite à des audits, le département qualité du site a mis en place cette procédure pour corriger ce problème et ainsi être plus conforme aux réglementations.⁷⁶

La solution a été d'imposer un changement complet de tenues à chaque changement de zones.

Chaque zone doit donc avoir son modèle de vêtement spécifique. Ce modèle de vêtement doit avoir des caractéristiques différentes d'une zone à l'autre, par exemple par une différenciation dans le coloris du vêtement.

Suite à cette mise en place, l'impact sur l'activité du site n'a pas été des moindres. En effet, certains opérateurs devaient se changer au minimum une dizaine de fois par jour. Par exemple, pour aller de la zone de production à une zone extérieure (ex : le bâtiment administratif), le personnel doit obligatoirement passer par le vestiaire principal pour se mettre en tenue civile. Pour le passage entre zone de production en contact direct avec le produit (zone rouge) et une zone en contact secondaire avec le produit (zone orange), le personnel habillé en tenues de couleur bleu pâle change de vêtements pour passer en tenue de couleur blanche.

⁷⁴ Voir Annexe D : Le zoning habillage est une annexe du dossier de l'appel d'offres.

Voir Annexe I : Descriptifs des zones de SWI Ambarès.

⁷⁵ Voir Annexe J : Présentation de la nouvelle procédure habillage.

⁷⁶ BOTET J. *Guide pratique pour les projets d'installations pharmaceutiques*. Barcelone : STE, 2005, p. 61-78.

Il a donc été nécessaire de mettre en place de nouvelles zones de transfert, comme des sas, pour faciliter les flux de personnel et diminuer le nombre de changement de tenues.

Le bilan de cette nouvelle procédure habillage a donc des points positifs et négatifs.

▪ Les points positifs :

- on évite d'autres remarques au cours des audits.
- on diminue le risque de contamination croisée.⁷⁷

En effet, selon les BPF, la contamination d'une matière première ou d'un produit par un autre produit doit être évitée. Ce risque de contamination croisée accidentelle a pour origine la libération incontrôlée de poussières, gaz, vapeurs, aérosols ou organismes à partir des matières premières et des produits en cours de fabrication, des résidus provenant du matériel et des vêtements des opérateurs.

Des mesures techniques ou une organisation appropriée doivent pouvoir limiter la contamination croisée, comme par exemple :

- la production dans des zones séparées (exigée pour des produits comme les pénicillines, les vaccins vivants, les préparations bactériennes vivantes et certains autres produits biologiques), ou en travaillant par campagnes (séparation dans le temps) suivies d'un nettoyage approprié ;
- l'installation de sas et de systèmes d'extraction d'air ;
- le port de vêtements protecteurs dans les zones où sont fabriqués les produits à haut risque de contamination croisée ;
- l'utilisation de procédures de nettoyage et de décontamination d'efficacité connue

▪ Les points négatifs :

• Impact sur l'activité du site par création d'un manque de souplesse et de réactivité. Perte de temps dans les circuits pour aller se changer et dans le processus d'habillage et de déshabillage.

• Mécontentement du personnel, à qui nous obligeons des changements de vêtements systématiques.

• Augmentation de l'utilisation d'équipements de protection individuelle jetables pour réaliser un sur-habillage augmentant ainsi la quantité des déchets générés, comme par exemple des blouses ou des combinaisons papiers jetables.

⁷⁷ Voir Annexe K : Les sources de contaminations

La phase organisation du projet AO vêtements de travail englobe toutes les procédures qualité et permet de définir une meilleure gestion des flux de personnel et d'optimiser l'application de ces procédures.

Il sera donc mis en place de nouvelles procédures permettant de définir le rôle de chaque vêtement et surtout le rôle du vêtement jetable. Ces procédures incluront le qui, quoi, quand, comment et pourquoi nous utiliserons tel ou tel type de vêtements et nous devrons définir des catégories de personnes en fonction de leur habillage.⁷⁸

➤ Les modèles de vêtements

Le projet sur l'appel d'offres des vêtements de travail se doit de prendre en compte la globalité des procédures et des exigences qualité et HSE.

Le rôle du projet intersites est de définir une collection de modèles de vêtements de travail répondant aux exigences de la production pharmaceutique industrielle de formes sèches. Par conséquent, le groupe de travail est composé non seulement de représentants de chaque site en appel d'offres et du chef de projet des achats non-COGs, mais aussi des responsables Qualité et HSE de la DAI. En effet, le choix du vêtement est sous leur responsabilité, ils valident donc les modèles et leurs caractéristiques.

Pour clarifier les informations nécessaires à la qualité d'un vêtement, nous avons à Ambarès réuni des représentants Qualité, HSE et Projet Plavix Japon, afin de connaître leurs exigences sur la qualité du vêtement. Nous leur avons proposé un questionnaire avec des questions ciblées pour ainsi avancer dans la démarche de choix de nos vêtements. Les informations regroupées sur notre site ont ensuite permis de les transmettre au comité de pilotage intersites afin d'avoir des éléments de réponses communs.⁷⁹

Pour la fabrication des formes injectables, le prestataire sélectionné proposera des modèles de vêtements répondants aux critères indispensables à la production dans une zone à atmosphère contrôlée.

En conclusion, le management de la qualité est une aide à la démarche de résolution des problèmes. L'industrie pharmaceutique répond à des contraintes fortes par un management de

⁷⁸ Voir Annexe C : Présentations réalisées pour les réunions du comité de pilotage du projet. Réunion du 15/05/2009 et du 11/12/2009.

⁷⁹ Voir Annexe L : Fiches questions-réponses.

la qualité exigeant⁸⁰. Sur chaque site industriel, sont présents, un département assurance qualité pour réaliser une amélioration continue de la production et le département HSE pour une optimisation des règles d'hygiène et une augmentation de la sécurité des opérateurs tout en prenant en compte la dimension environnementale.

4.4.2 Le planning

Le management des délais inclut tous les processus nécessaires pour s'assurer que le projet s'achève à temps.⁸¹

La planification nécessite plusieurs étapes :

- Définir la liste des tâches pour créer les livrables,
- Spécifier la durée des tâches, ou le travail estimé,
- Identifier les interdépendances entre les tâches,
- Affecter les ressources.

Deux méthodes peuvent être utilisées pour trouver la meilleure organisation possible afin que le projet soit terminé à la date voulue : le réseau PERT et le diagramme de Gantt.⁸²

❖ Le réseau PERT :

C'est une méthode qui consiste à mettre en ordre, sous forme de réseaux, plusieurs tâches qui, par leur dépendance et leur chronologie, concourent toutes à la réalisation des objectifs. Son but est de trouver la meilleure organisation possible pour qu'un projet soit terminé dans les meilleurs délais, et d'identifier les tâches critiques, c'est-à-dire les tâches qui ne doivent avoir aucun retard sous peine de retarder l'ensemble du projet.

⁸⁰ DURANDEAU C., POURCELOT-ROUBEAU Y. Assurance qualité et bonnes pratiques de fabrication. *Pharmacie galénique. Formulation et technologie pharmaceutique*. Sous la direction de WEHRLÉ P. Paris : Maloine, 2007, p. 1-26.

⁸¹ NÉRÉ J.-J. *Le management de projet*. 2^e édition. Paris : Presses universitaires de France, 2009, 128 p. (Que sais-je ?, n°3059)

⁸² QUINIO S. *Le Disease Management : de l'origine à l'application par l'industrie pharmaceutique*. Thèse : Pharmacie : Nantes : 2008

❖ Le diagramme de Gantt

Dans le diagramme de Gantt, chaque tâche est représentée par une ligne, tandis que les colonnes représentent les jours, semaines ou mois du calendrier selon la durée du projet. Le temps estimé pour une tâche se modélise par une barre horizontale dont l'extrémité gauche est positionnée sur la date prévue de démarrage et l'extrémité droite sur la date prévue de fin de réalisation. Cette représentation graphique met en exergue le lien temporel entre chaque activité.

Les activités sont reliées entre elles par un lien logique tel que :

- Lien Fin à Début (FD) : il est utilisé lorsqu'une activité ne peut commencer que si l'activité à laquelle elle est liée est terminée.
- Lien Début à Début (DD) : il est utilisé lorsqu'une activité ne peut commencer que si l'activité à laquelle elle est liée a débuté
- Lien Fin à Fin (FF) : il est utilisé lorsqu'une activité ne peut se terminer que si l'activité à laquelle elle est liée est terminée.
- Lien Début à Fin (DF) : il est utilisé lorsqu'une activité ne peut se terminer que si l'activité à laquelle elle est liée a débuté.

L'illustration des liens logiques entre chaque tâche est représentée à la figure 19.

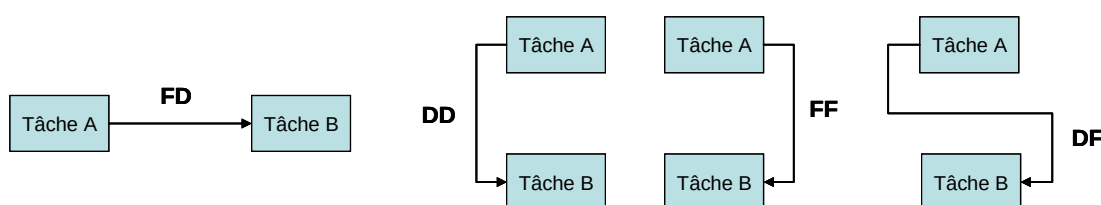


Figure 19 : Liens logiques dans un diagramme de Gantt

De plus, il est possible de faire apparaître, sur le planning, des événements importants autres que les tâches elles-mêmes, constituant des points d'accroche pour le projet : il s'agit des tâches jalons (en anglais « milestone »). Les jalons permettent de scinder le projet en phases clairement identifiées (exemple : production d'un document, la tenue d'une réunion ou bien encore un livrable du projet). La durée d'un jalon est nulle. Ils sont représentés sur le diagramme par un losange.

❖ Le planning du projet sur Ambarès

Pour la mise au point du planning du projet sur l'appel d'offres des vêtements de travail, nous avons utilisé un diagramme de Gantt.

➤ Planifier les liaisons entre les activités :

Pour optimiser la durée des tâches, nous avons réalisé le dossier d'appel d'offres pour la consultation des prestataires, au niveau local, en parallèle du projet intersites. En effet, le dossier d'appel d'offres comprenait la définition générale des vêtements que l'on désirait et l'organisation souhaitée, autant pour les vêtements destinés à la fabrication des formes sèches que des formes injectables. Mais, le lot de vêtements destinés à la fabrication des formes sèches est lié à l'avancement du projet national intersites. En effet, la prestation pour les formes sèches ne peut se mettre en place que si le groupe de travail intersites a défini les modèles de vêtements. Tandis que le lot pour la fabrication des formes injectables est indépendant du projet national, donc son avancement ne dépend que la coordination des activités sur Ambarès.

Par conséquent, certains livrables, comme le choix du modèle de vêtements réalisé par le groupe de travail intersites et le temps de confections de ces vêtements sont des étapes indispensables aux projets, et si ces étapes prennent du retard tout le projet en prend aussi.

➤ Estimation des durées

Nous avons estimé les durées du projet en fonction des expériences antérieures sur des projets quasi-similaires.

Mais, nos premières estimations ont été totalement faussées vu la quantité et la complexité de certaines tâches à réaliser.

➤ Élaboration du planning

Le premier planning élaboré a été celui présenté à la première réunion de lancement du projet. Il consistait à décrire la mise en place du nouveau fournisseur d'ici janvier 2010.

Depuis le planning a évolué, les tâches à réaliser se sont multipliées. Et actuellement, la date de mise en place de la nouvelle prestation est estimée à début avril 2010.

Le planning du projet représenté selon la méthode du diagramme de Gantt en figure 20.

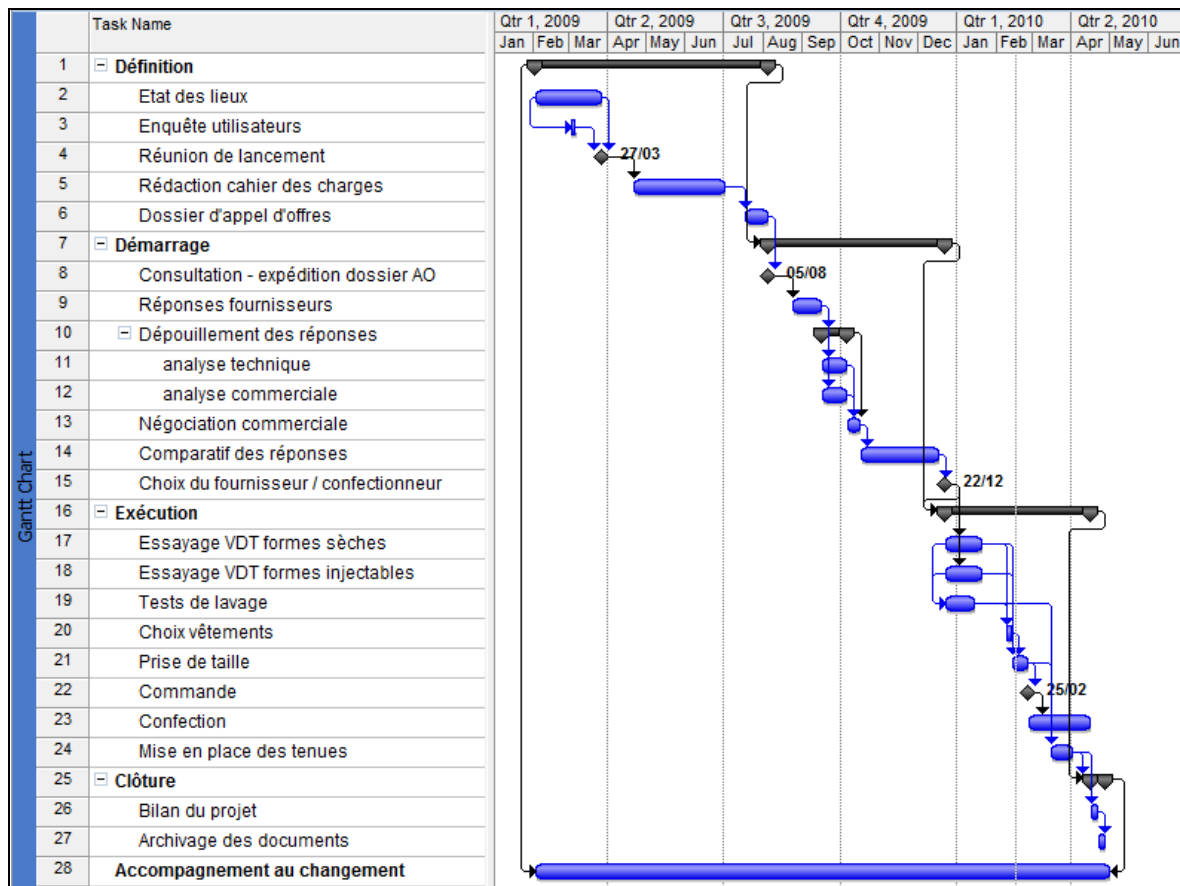


Figure 20 : Le planning du projet de l'AO VDT

➤ Maîtrise des délais

La maîtrise des délais permet de s'assurer de la réalisation des activités du projet, de confirmer le planning ou de prendre les mesures appropriées permettant de rattraper les retards.

Le projet appel d'offres sur les vêtements de travail concerne de nombreux acteurs. L'axe majeur de pilotage du projet est situé entre les coûts et la qualité, car le pilotage de ce projet ne peut se réaliser par les délais. Les ressources humaines impliquées n'y sont pas détachées à plein temps, il s'agit d'une partie du quotidien de leur activité professionnelle. La maîtrise des délais est alors très complexe, car il s'agit de concilier toutes les demandes et, pour rattraper les retards, de relancer de nombreuses fois les équipes pour obtenir les informations permettant de réaliser un livrable. Par exemple, le cahier des charges aurait dû être réalisé pour fin mai, or la consultation n'a été lancée qu'à la mi-juillet, avec donc un retard d'un mois et demi. Ce retard ne peut être rattrapable car il est un jalon du processus d'un appel d'offres.

4.4.3 Gestion des coûts

Dans le management de projet, le management des coûts inclut les processus nécessaires pour s'assurer que le projet est réalisé dans le budget qui lui est alloué.

Les processus majeurs sont :

- La planification des ressources
- L'estimation des coûts
- La budgétisation des coûts
- Le contrôle des coûts.

Le management des coûts est concerné principalement par le coût des ressources dont le projet a besoin pour réaliser les activités nécessaires.

Pour mener à bien le projet de l'appel d'offres des vêtements de travail, j'étais la seule ressource à être détachée spécialement sur le projet.

En effet, le projet est réalisé en interne dans l'entreprise et les personnes de l'équipe projet n'y sont pas détachées à plein temps.

La planification des coûts ainsi que leurs estimations, leurs budgétisations et leurs contrôles sont liés au coût du contrat de location-entretien des vêtements de travail. Ce contrat est une activité de sous-traitance, elle est donc intégrée au domaine du management des approvisionnements.

4.5 Management des risques

Le projet appel d'offres des vêtements de travail comporte des risques. Le risque n'est pas un défaut d'un projet, ni un manque d'efficacité ou de rentabilité mais il est la nature même du projet. Manager ces risques inclut des processus d'identification, d'analyse et de réponses à ces risques projet. Deux démarches de gestion des risques existent : en amont et en aval.⁸³ Ces démarches sont complémentaires et permettent d'être réactif face à un risque identifié. Le projet appel d'offres des vêtements de travail est complexe et inclut différentes catégories de risques d'ordres techniques, externes ou organisationnels.

4.5.1 Les caractéristiques des risques projet

Il existe de nombreuses définitions du risque projet. Certains associent le risque à la possibilité d'un gain ou d'une perte économique et financière, d'un dommage physique ou d'un délai (non respecté) comme conséquence d'une situation incertaine. D'autres définissent le risque par la situation où le décideur manque d'informations pour prendre des décisions.

Le risque projet peut également être défini comme l'éventualité qu'un projet ne se déroule pas conformément aux processus et objectifs souhaités, l'écart étant considéré comme dommageable.⁸⁴

De manière générale, un risque est souvent perçu comme une menace, alors qu'il peut être une opportunité. Le PMBOK définit le risque comme un événement incertain qui, s'il survient, a un effet négatif ou positif sur l'objectif du projet.

4.5.2 Les deux approches

La maîtrise des risques projet est la finalité du management des risques. Il consiste à prendre en compte les imprévus, aléas, incertitudes et opportunités pour réduire, sinon supprimer, les risques du projet et/ou leurs conséquences tout au long du cycle de vie du projet.

⁸³ BASSETI A.-L., GROFF A. *Le guide du changement en entreprise*. La Plaine Saint-Denis : AFNOR, 2008, 215 p.

⁸⁴ MICHEL X., CAVAILLÉ P. et Coll. *Management des risques pour un développement durable*. I ed. Paris : Dunod, 2009, p. 3-32.

Il existe deux approches :

- Dans l'approche « classique », nous concevons le projet en fonction de critères et d'objectifs (en général coût/qualité/délai). Puis, une fois l'organisation conçue, le risque est pris en considération par une analyse a posteriori. C'est donc une démarche en aval de la conception du projet. Ces méthodes sont basées sur quatre phases : identification, évaluation, traitement puis capitalisation des risques.
- L'autre approche consiste à considérer le risque comme un des paramètres de conception de l'organisation. Il s'agit d'une démarche amont. Nous prenons donc en compte l'organisation dans sa phase de définition, ce qui permet de s'orienter vers une diminution préventive des causes plutôt que vers la diminution des effets.

Il est vrai qu'il est difficile d'étudier les risques dès la phase de définition du projet. Les faibles connaissances, le manque d'information et les besoins en ressources importants génèrent une forte incertitude autour du projet.

Cependant, au fur et à mesure de l'avancement du projet de l'appel d'offres des vêtements de travail, différentes catégories de risques ont été identifiés : techniques, externes et organisationnels.

Pour maîtriser ces risques, nous avons donc combiné les deux approches, sachant que la démarche de gestion en amont des risques est la plus recommandée car elle s'oriente vers une diminution préventive des causes plutôt que vers la diminution des effets. Mais, dans la pratique, les risques apparaissent toujours là où on s'y attend le moins ; il faut donc être réactif et ceci ne peut se faire qu'avec une bonne préparation et une cohésion dans la coordination du projet.

De manière synthétique, le management des risques projet a pour finalité de :⁸⁵

- contribuer à définir de manière plus pertinente les différents objectifs du projet grâce à l'accroissement et à l'amélioration de la qualité des informations recueillies ;
- conduire à une meilleure maîtrise du projet en ajustant son pilotage aux diverses évolutions de son milieu et en organisant la réactivité face aux divers éléments susceptibles de se produire et de perturber son déroulement ;

⁸⁵ JOSSET J.-M. Gérer les projets. *Management des risques pour un développement durable* I ed. par MICHEL X., CAVAILLÉ P. et Coll. Paris : Dunod, 2009, p. 221-252.

- accroître les chances de succès du projet grâce à une meilleure compréhension et identification des risques encourus et à une meilleure définition des actions visant à s'en prémunir ;
- contribuer à l'amélioration de la communication et favoriser la concertation entre les différents acteurs du projet sur les activités à réaliser ;
- fournir une meilleure connaissance de la situation du projet et de son niveau d'exposition aux risques et faciliter ainsi la prise de décision du niveau de priorité des actions à engager.

4.5.3 Les catégories

❖ Techniques

Les risques techniques sont liés au choix du vêtement et à son type d'entretien. En effet, le risque pourrait être que le choix du vêtement définitif ne soit pas adapté à l'activité réalisée sur le site de production et que le type d'entretien ne permette pas une hygiène du vêtement compatible à la fabrication de formes pharmaceutiques.

Ainsi, en amont, le management de la qualité et de l'HSE inclut dans le processus, une préparation des contraintes et exigences nécessaires pour un vêtement de travail et son entretien.

Le choix définitif ne se fera pas sans des séances d'essayage de prototypes en condition réelle avec des opérateurs, et des tests de lavage seront réalisés avec les prestataires pour vérifier la résistance du modèle à un lavage industriel.

Les risques techniques sont maîtrisables, car ils sont inclus dans les activités liées au projet. Les domaines de compétences, comme le management de la qualité ou celui des approvisionnements, encadrent ces risques via des procédures listant des critères et les certifications indispensables. Par exemple, le contrat négocié par les acheteurs mentionne que le prestataire doit prévenir trois mois à l'avance, s'il exerce un changement de son programme lessiviel pour l'entretien des tenues. Ainsi, le département qualité peut valider ce programme et certifie qu'il n'engendre aucun risque pour l'activité de fabrication du site.

Si un problème survient avec, par exemple, un vêtement défilant et que les produits destinés à la fabrication des médicaments traversent le vêtement et viennent en contact avec la peau du porteur, le risque au niveau du porteur est une intolérance à la substance médicamenteuse voir, une intoxication si le contact a été massif sur une longue durée. L'impact d'un tel accident est fort, mais la probabilité de survenue est très faible.

Par conséquent, les risques techniques ont une probabilité très faible de survenue grâce à une maîtrise en amont.

❖ Externes

Ils englobent les risques liés à l'environnement du projet c'est-à-dire aux sous-traitants et à la réglementation.

En effet, l'activité de sous-traitance de la confection des modèles de vêtements et de la location-entretien de ceux-ci nous rendent dépendant de leurs activités.

Le choix du nouveau prestataire doit tenir compte de ce degré de risques. Ainsi, le processus d'appel d'offres détermine des critères comparatifs de sélection pour le choix du prestataire, basés sur les éléments fournis en réponse à la consultation.

Par conséquent, nous pouvons maîtriser les risques liés à leurs activités, par les contrats qui nous lient à ces prestataires.

La réglementation au niveau d'un site de production pharmaceutique évolue, il faut alors s'adapter. L'anticipation est possible grâce à une veille réglementaire. Elle permet de connaître les tendances actuelles sur les nouvelles exigences que les autorités de santé peuvent nous imposer.

❖ Organisationnel

La coordination du projet appel d'offres des vêtements de travail est complexe. Elle implique de nombreux acteurs et tous ces acteurs doivent prendre des décisions communes.

Les risques organisationnels placent le risque au cœur du social. La mise en place d'une nouvelle organisation crée un changement et une résistance à celle-ci.

La résistance au changement impacte sur le projet, il rallonge les délais par la peur de prise de décisions. La probabilité de survenue du risque social est forte et son impact peut être fatal au projet (conflit, situation de grève...)

La maîtrise du risque organisationnel, qui est essentiellement lié à l'aspect humain du projet, ne peut donc se faire que via un accompagnement. Ainsi, toute conception d'une nouvelle organisation ne peut se réaliser que par l'implication de tous les acteurs du projet, aussi bien les décisionnaires que les opérateurs.

Par conséquent, pour maîtriser ce risque, la mise en place d'un projet d'accompagnement au changement est nécessaire.

4.6 Conclusion de l'analyse

En conclusion, l'analyse par la méthodologie du management de projet permet de maîtriser les risques de types techniques et externes. Mais, le risque social lié à l'organisation ne peut être maîtrisé que par l'accompagnement des collaborateurs au changement.

Donc, pour éviter que le management de projet reste sans effets, quelques principes doivent être respectés :

- Une prise en compte des caractéristiques des salariés au sein de l'entreprise : compétences, qualifications, identités professionnelles, collectifs de travail, réseaux de solidarité, ...
- Une implication forte de la direction, de l'encadrement, des salariés et de leurs représentants, assurant un appui des différents acteurs à la démarche elle-même, en n'oubliant pas ceux qui en supporteront les conséquences.
- Un chef de projet et un comité de pilotage pour manager le projet.
- Une communication forte sur le projet avant, pendant et après la mise en œuvre de la dynamique de changement,
- Un programme de déploiement mixant assistance opérationnelle et formation pour un accompagnement dans la durée.
- Des indicateurs pour mesurer l'efficacité de la démarche et engager de nouvelles actions. Obtenir des résultats intermédiaires mesurables et rapidement accessibles permet d'entretenir la motivation des équipes
- Respecter la culture d'entreprise.

5. L'accompagnement au changement

La méthodologie du management de projet permet d'impliquer les acteurs dans tout le processus et de comprendre la globalité des enjeux. Pourtant de nombreux projets échouent, faute d'avoir su anticiper les impacts et accompagner la démarche par une conduite du changement appropriée.

En effet, la mise en place d'un support dédié à ce projet s'est avérée nécessaire vu la dimension sociale de celui-ci.

Le facteur clé de succès sera donc de mettre en œuvre une démarche d'accompagnement au changement sur toute la durée du projet.

5.1 Le changement

Dans une organisation telle qu'une entreprise, il existe deux points de vue, donc deux définitions du changement : ⁸⁶

- Vu par l'entreprise : Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès.
- Vu par l'individu : Il y a changement lorsque se produit une rupture nécessitant un travail d'apprentissage et de reconfiguration de l'état existant.

Le changement bouleverse les habitudes, joue sur les acquis et requiert une certaine dose de remise en question, ce qui crée de l'incertitude dans l'organisation et alimente les doutes.

5.1.1 Comportements face au changement

Les comportements de l'individu suite à l'annonce d'un changement peuvent se synthétiser en cinq phases : Refus, Résistances, Décompensation, Résignation, Intégration. ⁸⁷ La figure 21 positionne les cinq phases par rapport à deux axes : énergie et satisfaction.

Le rôle de l'accompagnateur au changement est de suivre ces phases et d'être un support tout au long du processus. L'accompagnateur peut être une personne de l'équipe de pilotage ou un acteur. Il est le relais de la démarche du changement au niveau collectif car il l'a déjà intégrée.

⁸⁶ AUTISSIER D., MOUTOT J.-M. *Méthode de conduite du changement*. Paris : Dunod, 2007, 240 p.

⁸⁷ CARTON G.-D. *Éloge du changement. Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*. Paris : Éditions du Village Mondial, 1999, 256 p.

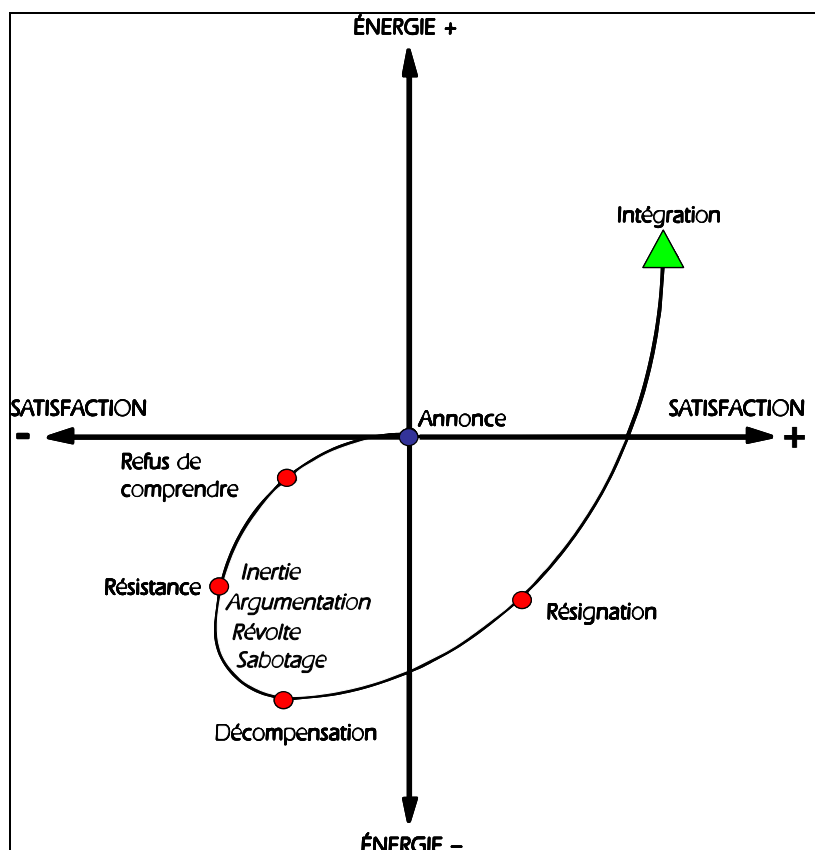


Figure 21 : Le « swing du changement »

La gestion individuelle du changement passe par la reconnaissance de la progression de notre interlocuteur d'une phase à l'autre, en vue d'un objectif commun qui est l'intégration. C'est le dialogue qui permet le mieux d'ajuster les réalités et d'influencer les perceptions.

❖ L'annonce du changement sera comprise ou non par l'individu en fonction de ses perceptions affectives et personnelles. Celle-ci est un travail délicat. Si la perception est négative, alors il y a déclenchement du processus des cinq phases.

L'annonce doit par conséquent être :

- exhaustive (car elle renforce la confiance et le respect par rapport à notre interlocuteur),
- factuelle (car elle limite la portée affective et l'interprétation),
- précise (car elle limite l'insécurité et l'interprétation, et rend obligatoire sa préparation) afin de montrer aussi bien les valeurs du changement que son prix.

Une annonce partielle peut s'avérer catastrophique même pour un interlocuteur déjà favorable au changement. La qualité de l'annonce a pour objectif, soit l'intégration du changement directement, soit l'intégration indirecte par le processus des cinq phases.

❖ Lors du refus de comprendre, l'annonce a bousculé la réalité de l'interlocuteur. Il faut par conséquent lui laisser du temps pour ajuster celle-ci. Il ne faut pas reformuler l'annonce car c'est un facteur aggravant d'incompréhension et l'interlocuteur risque de tenter de la faire changer pour la rendre conforme à ses aspirations.

❖ La résistance est une phase nécessaire de souffrance. Il faut amener l'interlocuteur à s'engager dans l'argumentation, en se gardant nous même de l'utiliser, le pousser au bout de ses arguments en restant factuel et à l'écoute. En cas de révolte, ne pas inciter l'interlocuteur à mettre à exécution sa menace. En cas de sabotage, ne pas l'ignorer et montrer qu'il n'est pas passé inaperçu.

❖ La décompensation doit se traiter avec compréhension et sympathie, en se gardant d'exprimer des jugements de valeur. À ce stade, l'accompagnateur doit argumenter de façon positive. Son discours doit être positif et non réaliste. Carton indique : «Il exprimera parfois le regret que nous ne lui ayons pas communiqué ces éléments plus tôt, n'en croyez rien, il ne les aurait pas entendus lors de la phase de résistance ».⁸⁸

❖ La résignation montre que le changement est accepté sans enthousiasme. Il ne faut donc surtout pas faire de triomphalisme. L'accompagnateur doit aider son interlocuteur à terminer le deuil de sa vision passé de l'avenir. Le dialogue doit porter sur les gains du changement.

❖ L'intégration représente un état définitif. La reconnaissance des efforts et de la participation à l'amélioration du changement de l'interlocuteur est utile et bienvenue. Il appartient au pilote d'accompagner l'intégration du langage et du comportement.

Dans le cadre d'un changement collectif, les réactions du groupe sont plus marquées. Le potentiel de résistance est proportionnel à la taille du groupe. Les aspirations d'un groupe sont plus grandes que la somme des aspirations des individus qui le compose.⁸⁹

⁸⁸ CARTON G.-D. *Éloge du changement. Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*. Paris : Éditions du Village Mondial, 1999, 256 p.

⁸⁹ PLANE J.-M. *Théorie et management des organisations*. 2^e édition. Paris : Dunod, 2008, p 68-84.

Dans cette démarche collective, la compréhension passe par la clarté de l'annonce. Si un membre du groupe comprend, il prendra le relais de l'accompagnateur auprès de ses pairs.

❖ L'inertie est la forme privilégiée de résistance d'un groupe. Il faut faire émerger un leader (qui est pour le changement) avec qui le dialogue pourra s'engager sur le contenu et les buts du changement. Le leader peut argumenter pour le changement avec les membres du groupe.

❖ La décompensation est souvent de courte durée et marquée par une perte de tonus. Elle s'atténue sous la pression d'une conformité qui empêche de trop prendre à cœur les événements professionnels. L'accompagnateur doit faire preuve de compréhension, d'empathie et de confiance en l'avenir.

❖ Lors de la phase de résignation, l'accompagnateur doit recadrer le groupe vers l'avenir et l'entraîner à se mettre en mouvement. Les membres du groupe n'avancent pas au même rythme dans le processus des phases. L'accompagnateur doit concentrer sa communication de façon à ce que les plus avancés soient rejoints par les autres.

❖ Lorsque le groupe a su trouver un gain supérieur au prix à payer, le changement est intégré. Il reste à ajuster le langage et les comportements.

5.1.2 Les types de mise en œuvre du changement

La gestion collective du changement doit s'appuyer sur les principes de fonctionnement de groupe pour être efficace. Il existe deux types de mise en œuvre d'un changement collectif, le changement par amélioration continue ou incrémental et le changement par rupture avec l'existant⁹⁰ (figure 22).

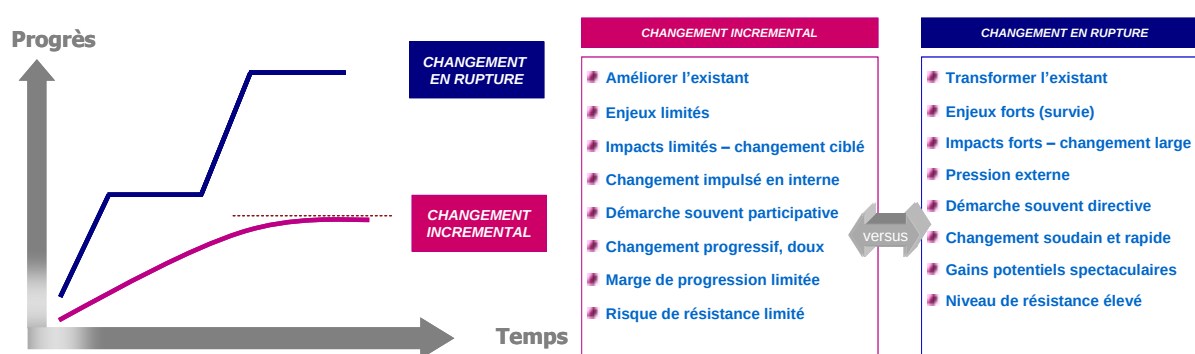


Figure 22 : Types de changements⁹¹

❖ Le changement par amélioration continue

⁹⁰ BASSETI A.-L., GROFF A. *Le guide du changement en entreprise*. La Plaine Saint-Denis : AFNOR, 2008, 215 p.

⁹¹ Sanofi-aventis. *Ateliers Declic*. Centre de Compétence Accompagnement du Changement. 2008

Le changement par amélioration continue ou incrémental est basé sur la méthode Kaizen. Le terme kaizen signifie «aller vers le mieux». Il est donc basé sur l'apprentissage progressif d'un maximum de personnes pour une dépense relativement faible.

Ainsi, cette approche de mise en œuvre du changement par amélioration continue est particulièrement adaptée au cas où le changement est lié à l'activité quotidienne du personnel. En effet, il permet une adaptation progressive et un réel apprentissage dans une relative stabilité.

❖ Le changement par rupture avec l'existant

Le changement par rupture a pour objet de remplacer un système obsolète, en raison de ses résultats insatisfaisants (exemple du reengineering). Il dérange, car il est créatif dans l'approche et supprime les points de repère habituels. L'idée est de repartir à zéro pour reconcevoir. Les résultats du nouveau système ne peuvent être connus qu'après sa mise en place. Ainsi, il convient de noter les effets perturbateurs que cette démarche de mise en œuvre du changement par rupture, subie par l'homme, engendre : un stress organisationnel important, une assimilation difficile, une demande de ressources importantes, un effacement de la culture, de l'histoire et des acquis...

❖ Une approche originale

Ces deux approches de mise en œuvre du changement ne sont en aucunes façons exclusives, mais peuvent au contraire cohabiter et se renforcer l'une l'autre.⁹²

Il faut noter qu'il existe une différence de positionnement d'action entre ces deux approches. En effet, le changement par rupture est lié à l'aspect décisionnel et stratégique (processus transversal) alors que l'amélioration continue est associée au niveau opérationnel (processus fonctionnel). Cet aspect contribue à justifier la complémentarité de ces deux approches.

⁹² BASSETI A.-L., GROFF A. *Le guide du changement en entreprise*. La Plaine Saint-Denis : AFNOR, 2008, 215 p.

La rupture est l'un des principes fondateurs du changement, mais c'est l'amélioration continue qui permet d'aller au-delà des objectifs initiaux définis par la direction. Elle témoigne de l'appropriation réelle des initiatives de changement par l'ensemble de l'organisation. Elle reste la seule garante de la pérennité à long terme des changements. Elle témoigne aussi de la capacité d'initiative et d'autonomie accrue de l'organisation.

L'alternance entre les deux approches (figure 23) apparaît alors comme un moyen de progresser, mais, également de favoriser l'assimilation du changement.

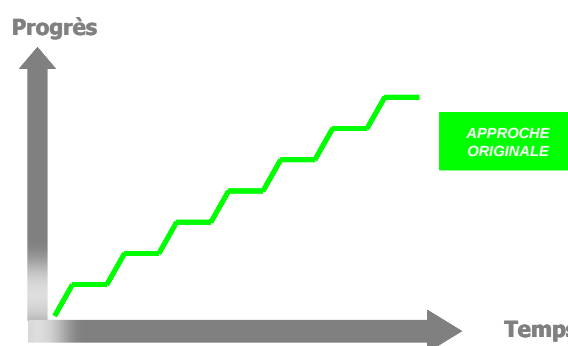


Figure 23 : Approche originale du changement⁹³

5.2 Le contexte du projet

Le projet de l'appel d'offres des vêtements de travail entraîne un renouvellement de tout le parc de tenues sur le site. Il modifie l'organisation actuelle du mode de distribution, d'attribution et du port des vêtements de travail. Le but de la conduite du changement, sur Ambarès, est de résoudre la problématique de réorganisation, d'accompagner le projet et de prendre en compte la dimension humaine.

5.2.1 Analyse de l'existant

Pour obtenir des conseils auprès des prestataires de location-entretien avant la rédaction du cahier des charges, nous avons réalisé un état des lieux des modes d'organisation des circuits linge sur Ambarès.

Ainsi, pour réaliser cette analyse de l'existant, nous avons suivi la personne des services généraux qui s'occupe de la lingerie, le livreur du prestataire actuel et les opérateurs manutentionnaires qui interviennent dans le circuit linge en zone de production (zones orange, rouge, verte et violette).

⁹³ Sanofi-aventis. *Ateliers Declic*. Centre de Compétence Accompagnement du Changement. 2008

La participation de ces acteurs nous a permis de faire un premier diagnostic de la situation actuelle, et de déterminer quel sera le type d'approche du changement à mettre en place.⁹⁴

L'approche originale, qui est une alternance entre un mélange de rupture et d'amélioration continue, est celle qui correspond le mieux à Ambarès.

En effet, le mode d'organisation du linge, qui associe la gestion en externe par le prestataire de location-entretien et la gestion en interne par les services de production, permet d'avoir l'exemple de tous les types d'organisations possibles.

Les tenues utilisées en zone orange sont nominatives. Chaque collaborateur a un nombre défini de tenues en fonction de son métier et possède un casier nominatif où se trouvent ces tenues (salle des casiers située en zone bleue, à l'extérieur des zones de production).

Les tenues utilisées en zone rouge sont non-nominatives et chaque opérateur lorsqu'il passe, de la zone orange à la zone rouge se munit d'une tenue correspondant à sa taille, dans un lieu de distribution qui se situe soit dans les sas, soit dans des zones de stockage.

Les tenues utilisées en zone rouge sont de couleur bleu pâle, les tenues en zone orange sont de couleur blanche.

L'objectif de l'appel d'offres est de mettre en place une gestion des tenues non-nominatives, sur tout le site, pour optimiser le stock, en réduisant son nombre et évitant ainsi qu'elles restent non utilisées dans les casiers, on les appelle les tenues « dormantes ».

Le changement par rupture est du à un facteur externe. En effet, les modèles de tenues seront déterminées par le groupe de travail national intersites et seront non-nominatives. Or, le changement par l'amélioration continue est de se baser sur l'existant de gestion en non-nominatif, autrement appelé une gestion à la taille, et de le généraliser sur tout le site.

Ambarès à l'opportunité d'avoir ces deux modes de gestion pour donner exemple aux collaborateurs de nos objectifs et de confronter les avis sur la meilleure organisation à mettre en place pour satisfaire la majorité de personnes.

Les premiers pas de l'accompagnement au changement ont été cette présence auprès de certains collaborateurs pour réaliser cet état des lieux.

⁹⁴ BELLAÏCHE M. *Manager vraiment par la qualité*. La Plaine Saint-Denis : Éditions AFNOR, 2008, p. 65-67, 234 p.

En plus de l'état des lieux réalisé, les collaborateurs se questionnaient sur les raisons de ce changement, car, si l'actuel n'était pas non plus le plus simple, ils se satisfaisaient de celui-ci.

En parallèle, nous avons réalisé une enquête auprès de tous les utilisateurs pour connaître les avantages et les inconvénients de leurs tenues de travail. Cette enquête a été envoyée par courrier électronique et mentionnait qu'elle devait également être transmise aux personnes ne possédant pas d'adresse mail, par le biais des responsables, des agents de maîtrise (manager de proximité) ou par les secrétariats des services.

Les retours ont été essentiellement négatifs, pouvant suggérer un désir de changement des tenues de travail. Une synthèse de cette enquête et des remarques reçues a été réalisée pour la réunion de lancement du projet.⁹⁵

En conséquence, cette analyse de l'existant a été une démarche pour évaluer la perception de l'organisation actuelle et ainsi, connaître les principaux facteurs qui peuvent susciter une réorganisation. De plus, le mot réorganisation ou changement a immédiatement fait ressortir chez les collaborateurs, un refus puis de la résistance. Cette résistance au changement est une réaction normale et le but des actions d'accompagnement est de les estomper.

⁹⁵ Voir Annexe C : Présentations réalisées pour les réunions du comité de pilotage du projet. Réunion du 03/04/2009. Synthèse des retours de l'enquête auprès des utilisateurs.

5.2.2 La résistance au changement

Les origines de la résistance au changement sont très diversifiées.⁹⁶

❖ Les causes individuelles : le changement est générateur d'anxiété pour les individus dans la mesure où :

- il est synonyme de rupture, de remise en cause,
- il contribue à la perte des points de repère antérieurs (spatiaux, temporels, comportementaux, relationnels),
- il favorise les interrogations sur soi, son devenir, sa qualification...

❖ Les causes structurelles et conjoncturelles : elles sont généralement au nombre de trois :

- les conditions de travail
- le fonctionnement organisationnel de l'entreprise
- le climat de l'entreprise

❖ Les causes collectives : normes, rites et stéréotypes s'érigent en systèmes de valeurs. Ils déterminent pour les membres d'un groupe (formel ou informel), ce qui est bien ou non, ce qui est souhaitable ou non, aussi bien au niveau des attitudes que des comportements, des avantages recherchés, et des contraintes ressenties et combattues. Ils favorisent le développement de comportements corporatistes et catégoriels.

Le changement doit donc tenir compte de ce système de valeurs qui caractérise le groupe.

On peut représenter ces causes sous le format d'un iceberg (figure 24). Le sommet représente les sources de freins et de résistance de type rationnel. Les raisons mentionnées lors d'une résistance au changement se porteront sur la charge de travail supplémentaire, sur le manque de performance ou sur le fait que la stratégie du projet ne nécessite pas de changement. Mais il faut savoir que ce sommet de l'iceberg est le reflet d'émotions individuelles qui sont la face cachée de l'iceberg. L'individu résiste au changement car il pense que cela va détériorer ses conditions de travail, qu'il va perdre de l'autonomie ; le changement entraîne un sentiment d'insécurité, et il peut même se considérer comme pas assez formé pour affronter le changement,...

⁹⁶ ANFH, Guide du métier de cadre. *Conduite du changement*. 2009. Disponible sur <http://www.anfh.asso.fr/fonctioncadre/cadre.htm>

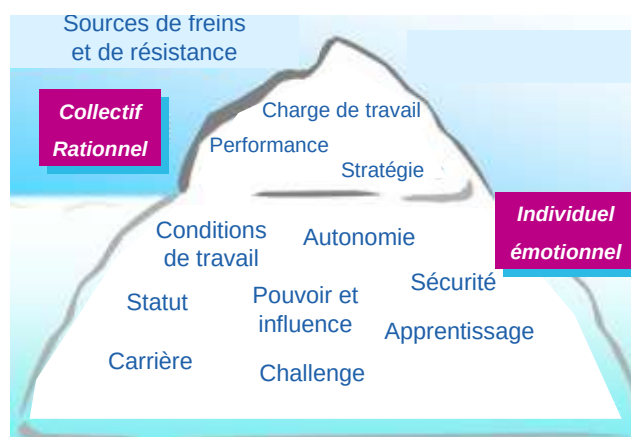


Figure 24 : Iceberg de la résistance au changement⁹⁷

Les résistances liées aux changements qu'entraîne le projet sur les vêtements de travail sont essentiellement issues de la partie cachée de l'iceberg.

En effet, les raisons de résistance sont d'ordre comportemental. Par exemple, la gestion des tenues sera non-nominative, les personnes feront-elles autant attention à leur vêtement de travail que s'ils leur étaient personnel (nominatif) ?

Contrairement, aux autres entreprises du CAC 40, la stratégie concernant le vêtement de travail de la division pharmacie solides de sanofi-aventis ne sera pas un « vêtement image ». Les vêtements seront, à l'inverse, standardisés au maximum, et harmonisés à tous les sites de production de formes sèches du groupe. Ce choix touche les valeurs du site. En effet, Ambarès est un des sites fondateurs de l'activité industrielle du groupe et les collaborateurs ont toujours eu l'habitude d'avoir l'aval de leur hiérarchie à chacune de leurs demandes.

De plus, suite au climat de mécontentement général dû à la nouvelle procédure habillage du site, les collaborateurs font l'amalgame entre le projet sur les vêtements de travail et les procédures habillage. Il est donc tout à fait naturel de rencontrer des résistances et le but de l'accompagnement au changement est de soulever celles-ci pour minimiser les impacts sur les collaborateurs.

5.2.3 Les impacts

Les impacts humains et organisationnels ne doivent pas être sous-estimés dans ce projet. Pour accompagner les collaborateurs, nous les avons intégrés dans notre démarche pour connaître les impacts des différentes hypothèses suggérées.

⁹⁷ Sanofi-aventis. *Ateliers Declic*. Centre de Compétence Accompagnement du Changement. 2008

Les hypothèses :

- La gestion de toutes les tenues en non-nominatif
- Le type de modèle de vêtements selon les zones
- Les modes de distribution

Nous avons donc construit un modèle de fiche à remplir pour ensuite réaliser des comparatifs et nous guider dans nos choix. Le but est donc d'identifier les impacts les plus négatifs et ainsi, d'anticiper en mettant en place une démarche de résolution des problèmes. Si ces impacts ne sont pas maîtrisables alors les hypothèses sont abandonnées et nous dirigeons notre choix vers d'autres hypothèses.⁹⁸

Pour réaliser cette analyse (figure 25), l'implication de l'équipe projet est nécessaire, car cela touche leur quotidien. Elle me permet de prendre contact avec le personnel de leurs services et ainsi de réaliser des essayages avec quelques prototypes reçus pour mesurer les impacts. Pour l'organisation, toutes les solutions mentionnées par les collaborateurs seront prises en compte et analysées.

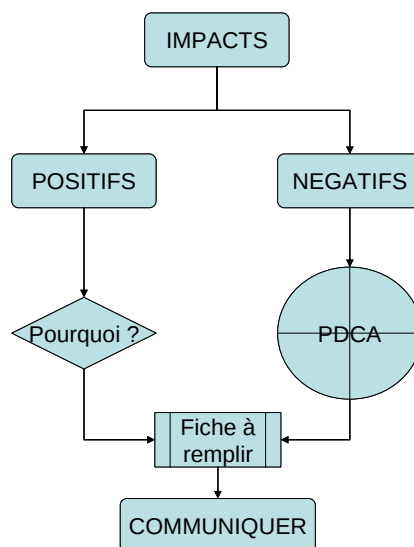


Figure 25 : Processus : Analyse des impacts

Le but de cette mesure d'impact est de savoir anticiper le changement sur le long terme et éviter le décalage entre les actions mises en œuvre et les objectifs à atteindre.

Cette étape permet de mobiliser et de co-construire le changement avec les acteurs pour favoriser l'adhésion.

⁹⁸ Voir Annexe M : Fiche mesure des impacts.

5.3 Le plan de formation

La mesure des impacts et son analyse permettent de guider nos choix sur les modèles retenus et l'organisation à proposer. Ainsi, en fonction des décisions finales prises, un plan de formation s'avère nécessaire pour que les acteurs s'approprient le changement.⁹⁹

Le plan de formation a pour but de développer de nouvelles connaissances ou de nouveaux comportements. Il donne du sens au changement et, de plus, permet d'être dans une logique d'apprentissage progressif pour parvenir à l'autonomie des acteurs concernés par le changement.

Dans un site de production pharmaceutique, tout doit être codifié en procédures. Elles ne sont pas qu'un moyen d'imposer un mode de conduite mais, peuvent aussi servir à la formation du personnel aux bonnes pratiques d'utilisation des vêtements.¹⁰⁰

Ce plan de formation exige une collaboration entre les différents services pour mettre en commun les pratiques et développer les compétences liées à l'usage du vêtement.

Il est vrai que pour les vêtements destinés à la fabrication des formes sèches, le niveau de compétence nécessaire est moindre. Mais, pour les vêtements destinés à la fabrication des formes injectables, il est nécessaire de refaire des formations sur les méthodes d'habillage. En effet, la procédure actuelle sur les principes d'habillage pour la fabrication des injectables mentionne que l'accès en zone stérile est strictement réservée au personnel affecté à cette zone, et ayant reçu une formation portant sur le comportement en zone stérile et une formation habillage. Toute personne pénétrant pour la première fois dans cette zone doit être accompagnée et faire l'objet d'un contrôle microbiologique de sa tenue après habillage. Les résultats de ces contrôles donnent l'autorisation d'accès en zone stérile à cette personne.

⁹⁹ BEAU D. *La boîte à outils du formateur*. 6^e édition. Paris : Édition d'organisation, Groupe Eyrolles, 2008, 213p.

¹⁰⁰ BELLAÏCHE M. *Manager vraiment par la qualité*. La Plaine Saint-Denis : Éditions AFNOR, 2008, p. 19-22, 234 p.

5.3.1 L'assistance au démarrage et aide au suivi

Le démarrage du projet est souvent considéré comme l'aboutissement de la démarche d'accompagnement, mais en réalité la conduite du changement doit aussi suivre la formalisation des changements des pratiques et mesurer les niveaux d'appropriation et d'adhésion des utilisateurs finaux.

Le démarrage du projet des vêtements de travail se fera avec l'aide du prestataire de location-entretien. En effet, ce sont des professionnels et ils connaissent les risques liés à une mauvaise mise en place de la prestation.

Les services généraux sont les gestionnaires du contrat, ils auront donc un rôle dans l'aide au suivi de la prestation. Ils sont en contact permanent avec les collaborateurs et devront être très attentifs aux réclamations et remarques pour mieux les accompagner dans le démarrage et dans le suivi de la nouvelle organisation.

L'assistance au démarrage et l'aide au suivi permet donc de s'assurer de la transition entre la phase projet et l'après projet. Il faut que le changement devienne une habitude de travail.

5.4 Les actions de communication

Les actions de communication sont présentes sur toute la durée du projet d'accompagnement au changement. Elles permettent d'informer, d'expliquer et de rassurer les acteurs pour les familiariser au changement¹⁰¹.

La communication doit remplir au moins six objectifs par rapport au changement :

- faire connaître la vision à tous les acteurs concernés (la problématique, la solution envisagée, les moyens à mettre en œuvre),
- informer sur le déroulement du processus,
- rassurer sur le bien fondé du changement et sur la cohérence de la démarche adoptée (mettre tout particulièrement l'accent sur les bénéfices et les améliorations attendus)
- valoriser les efforts faits par les acteurs pour concrétiser le changement,
- aider à anticiper/résoudre les difficultés,
- diffuser les nouvelles règles, les comportements qui soutiennent le changement.

¹⁰¹ MOREL-MAROGER C., BRLOIS V. Changer la communication du changement. *Changement dans les organisations, Tome 2 – Communication, négociation et interventions* par DE CRESCENZO J.-C. Paris : l'Harmattan, 2005, p. 25-44.

Notre démarche a été de s'appuyer sur le management de proximité. En effet, tout au long du projet, nous avons impliqué les acteurs, via l'enquête de satisfaction sur leurs tenues, les réunions du comité de pilotage, les séances d'essayage et les mesures d'impacts. Chaque réclamation sur la prestation actuelle de location-entretien des vêtements a été traitée avec soin, en expliquant la situation actuelle du parc de vêtement, qui est vieillissant, et l'appel d'offres en cours.

Ce management de proximité a permis de réaliser régulièrement des entretiens individualisés pour suivre l'évolution des acteurs dans les phases du changement¹⁰². Ces entretiens ont rempli le rôle d'indicateurs pour mesurer l'avancement de la conduite du changement et ainsi réaliser, si besoin, des actions d'accompagnement plus ciblées.

¹⁰² LE BOULCH G. Gestion du changement et identité. *Gestion du changement* par MEIER O. et al. Paris : Dunod, 2007, p. 130-150.

Conclusion

Le projet de l'appel d'offres des vêtements de travail est un projet transversal qui touche toutes les activités du site. Il nécessite une coordination rigoureuse. La méthodologie du management de projet permet d'intégrer toutes les facettes de ce sujet et ainsi, le rendre unique par la prise en compte des facteurs techniques et humains. Le management de projet et l'accompagnement au changement sont deux logiques complémentaires, elles sont toutes les deux sous la responsabilité collective du comité de pilotage et permettent une appropriation des outils, des méthodes et des comportements associés au projet.

L'aide que nous a procuré le management de projet à l'accompagnement au changement est une implication et une participation de toutes les parties prenantes à chacune des phases de ce projet. En effet, le caractère social du projet oblige une collaboration de tous les acteurs pour réussir à atteindre l'objectif principal du projet : une satisfaction de la majorité du personnel.

Ainsi, pour répondre à la problématique de ce travail de recherche, le management de projet et la conduite du changement permet d'accompagner tous les collaborateurs à leur changement de vêtements de travail, en conciliant autant les contraintes et les exigences du milieu de la production pharmaceutique que les risques humains et organisationnels.

L'accompagnement au changement est donc au cœur de l'efficacité du projet. Il nous a permis de communiquer, de faire partager et de former les utilisateurs, le but étant de construire une nouvelle organisation pérenne avec et pour les collaborateurs.

« Si le management de projet devient le management du changement, est-ce parce que le reste du management, est le management du statu quo ? »

Michael Porter

Bibliographie

- AFITEP. *Le management de projet, Principes et pratique*. Paris: La Plaine Saint-Denis : Éditions AFNOR, 1997,218 p.
- AFITEP. *Dictionnaire de management de projet*. 4^e édition. La Plaine Saint-Denis : Éditions AFNOR, 1996, 337 p.
- ANTOINE C. *Petit Larousse de la psychologie. Les grandes questions, Notions essentielles*. Édition Larousse, 2005, 960p.
- AUTISSIER D., MOUTOT J.-M. *Méthode de conduite du changement*. Paris : Dunod, 2007, 240 p.
- BASSETI A.-L., GROFF A. *Le guide du changement en entreprise*. La Plaine Saint-Denis : AFNOR, 2008, 215 p.
- BEAU D. *La boîte à outils du formateur*. 6^e édition. Paris : Édition d'organisation, Groupe Eyrolles, 2008,213p.
- BELLAÏCHE M. *Manager vraiment par la qualité*. La Plaine Saint-Denis : Éditions AFNOR, 2008, p. 19-22, 234 p.
- BELLENGER L. *Managez un projet avec succès*. ESF éditeur, 2009, 128 p. (Collection Management - les guides)
- BLANCHARD K. *Anticiper le changement : Mission possible*. Paris: Dunod, 1997, 192 p.
- BOTET J. *Guide pratique pour les projets d'installations pharmaceutiques*. Barcelone : STE, 2005, p. 61-78.
- BRUEL O. *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*. 3^e édition. Paris : Dunod, 2008, 266 p
- CARTON G.-D. *Éloge du changement. Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*. Paris : Éditions du Village Mondial, 1999, 256 p.
- CLARK K. B., FUJIMOTO T. *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto-Industry*. Harvard Business School Press, 1991
- COMITÉ 21. *Achats et développement durable, Enjeux, méthodologies et initiatives*. La Plaine Saint-Denis : Éditions AFNOR, 2005, 178 p.
- Code du travail. Art. L. 4321-1, *Quatrième partie : Santé et sécurité au travail, Livre III : Équipements de travail et moyens de protection*. Édition 2009

- DOUCET C. *La qualité*. 2^e édition. Paris : Presses universitaires de France, 2007, 128 p. (Que sais-je ?, n°2779)
- DURANDEAU C., POURCELOT-ROUBEAU Y. Assurance qualité et bonnes pratiques de fabrication. *Pharmacie galénique. Formulation et technologie pharmaceutique*. Sous la direction de WEHRLÉ P. Paris : Maloine, 2007, p. 1-26.
- FD ISO 10006. *Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets*. La Plaine Saint-Denis : Éditions AFNOR, 2003.
- FD ISO/CEI Guide 73. *Management du risque – Vocabulaire –Principes directeurs pour l'utilisation des normes (Indice de classement : X50-251)*, 2002
- FD X50-115. *Vocabulaire – Présentation générale – Cartographie des documents normatifs*. La Plaine Saint-Denis : Éditions AFNOR, 2002
- FROMAN B., GOURDON C. *Dictionnaire de la qualité*. La Plaine Saint-Denis : Éditions AFNOR, 2003
- GABS, JISSEY. *Communication, je me marre !!!* 2^e édition. Eyrolles, 2002, 61 p.
- GILLET-GOINARD F., SENO B. *La boîte à outils du responsable Qualité*. Paris, Dunod, 2009, 191 p.
- GOGUE J.-M. *Management de la qualité*. 5^e édition. Paris : Economica, 2009, 112 p.
- HAMMER M., CHAMPY J. *Le reengineering : Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*. Paris : Dunod, 1993, 247 p.
- HELLRIEGEL D., SLOCUM J. W. *Management des organisations*. 2^e édition. Bruxelles : De Boeck Université, 2006, 727 p.
- JOSSET J.-M. Gérer les projets. *Management des risques pour un développement durable* I ed. par MICHEL X., CAVAILLÉ P. et Coll. Paris : Dunod, 2009, p. 221-252.
- QUINIO S. *Le Disease Management : de l'origine à l'application par l'industrie pharmaceutique*. Thèse : Pharmacie : Nantes : 2008
- LE BOULCH G. Gestion du changement et identité. *Gestion du changement* par MEIER O. et al. Paris : Dunod, 2007, p. 130-150.
- LE HIR A., CHAUMEIL J.-C., BROSSARD D. *Pharmacie galénique – Bonnes pratiques de fabrication des médicaments*. 9^e édition. Paris : Elsevier Masson, 2009, p. 1-36. (Collection des abrégés de pharmacie)
- MICHEL X., CAVAILLÉ P. et Coll. *Management des risques pour un développement durable*. I ed. Paris : Dunod, 2009, p. 3-32.

- MIDLER C. Management et gestion de projet : bilan et perspectives. *L'Encyclopédie de Gestion* par GHADI V. Paris : Economica. 1997
- Ministère de la Santé et des Sports. AFSSAPS : Agence Française de Sécurité Sanitaire des Produits de Santé. *Bonnes pratiques de fabrication*. BO n° 2009/9 bis. Paris : Direction des Journaux officiels, 2009, 143 p.
- MOREL-MAROGER C., BRLOIS V. Changer la communication du changement. *Changement dans les organisations, Tome 2 – Communication, négociation et interventions* par DE CRESCENZO J.-C. Paris : l'Harmattan, 2005, p. 25-44.
- MULLER J.-L. G. *Management de projet*. La Plaine Saint-Denis : Éditions AFNOR, 2009, p. 123. (Collection 100 questions pour comprendre)
- NÉRÉ J.-J. *Le management de projet*. 2^e édition. Paris : Presses universitaires de France, 2009, 128 p. (Que sais-je ?, n°3059)
- PESQUEUX Y. *Qualité et Management : Une analyse critique*. Paris : Economica, 2008, 138 p.
- PLANE J.-M. *Théorie et management des organisations*. 2^e édition. Paris : Dunod, 2008, p. 68-84.
- PMI. *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®)*. 3^e édition. Newtown Square: Project Management Institute, 2004, 388 p.
- PMI. *Management de projet. Un référentiel de connaissances*. La Plaine Saint-Denis : Éditions AFNOR, 1998, 266 p.
- PORTER E. M. *Choix stratégiques et concurrence, Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Paris : Édition Economica, 1999, 446 p.
- RABILLER M. *Vêtements professionnels : Des achats bien couverts*. La lettre des achats, 2009, n°168, 3 p.
- ROUX M. *Appels d'offres, Rédiger. Répondre. Analyser*. Paris : Édition d'Organisation, Groupe Eyrolles, 2007, 202 p.
- SOPARNOT R. *Management des entreprises*. Paris : Dunod, 2009, 232p.
- Strategor, *Toute la stratégie d'entreprise*. 5^e édition. Ouvrage coordonné par : GARRETTE B., DUSSAUGE P., DURAND R. Paris : Dunod, 2009. 945p.
- ZANNAD H. *Quelle participation des salariés à la gestion par projet ?*, Problèmes économiques, n°2717, 2001, 20 p.

Webographie

- ANFH, Guide du métier de cadre. *Conduite du changement*. 2009. Disponible sur <http://www.anfh.asso.fr/fonctioncadre/cadre.htm>
- OQLF : Office québécois de la langue française. *Le grand dictionnaire terminologique*. Disponible sur : <http://www.oqlf.gouv.qc.ca/>
- ISO : Organisation Internationale de Normalisation. *À propos de l'ISO*. Disponible sur : <http://www.iso.org/iso/fr/about.htm>
- *The Chaos Report* ed. by The Standish Group International Inc., 1995. Disponible sur : <http://www.csus.edu/indiv/v/velianitis/161/ChaosReport.pdf>
- LAPORTE L. *Le PMBOK et PMI*. 2006. Disponible sur : <http://pages.infinet.net/labo/pmbok.htm>
- BOULET G. *Éléments de gestion de projet*. Disponible sur : <http://gillesboulet.ca/textes/gp.pdf>
- GEIST : Groupement des Entreprises Industrielles de Services Textiles. *Présentation de la profession*. Disponible sur : <http://www.geist.fr/>
- GESAT. *Nos missions : filière blanchisserie*. Disponible sur : <http://www.reseau-gesat.com/News/Rubrique-175/Filiere-blanchisserie.html>
- GAREL G., GIARD V., MIDLER C. *Management de projet et gestion des ressources humaines*. 2001. Disponible sur : <http://esial.x-space.net/OE/mpp.pdf>
- GERONIM. *L'organisation de l'entreprise : Les différents types de structure*. Disponible sur : http://geronim.free.fr/ecoent/cours/type_de_structure.htm
- LÉCRIVAIN G. *Management des organisations et stratégies*. Disponible sur : <http://www.managmarket.com/managementdesorg/dossier3-la-dynamique-des-structures.pdf>
- ZENOU E. *Introduction à la gestion de projets*. ISAE - Formation SUPAERO, 2009. Disponible sur : <http://personnel.isae.fr/sites/personnel/IMG/pdf/NoteGestionDeProjet-2.pdf>

Annexes

13 annexes à consulter avec la thèse papier

Nom - Prénoms : Benjelloun Zahar Mina Léna

Titre de la thèse : Le management de projet : une aide à l'accompagnement au changement.

Résumé de la thèse :

Ce sujet de thèse est né d'un besoin explicite, exprimé au cours d'un projet sur l'appel d'offres des vêtements de travail au sein d'un site de fabrication industrielle pharmaceutique.

Le projet est transversal, car il touche tous les services de l'entreprise. Il nécessite une coordination rigoureuse. La méthodologie du management de projet utilisée a permis d'intégrer toutes les facettes du sujet, et la prise en compte des facteurs techniques et humains.

Les enjeux ont été d'anticiper les impacts sur l'organisation de l'entreprise et, donc, d'accompagner la démarche par une conduite du changement appropriée basée sur un management de proximité.

Le but était de construire une nouvelle organisation pérenne, avec et pour les collaborateurs. L'aide que nous a procuré le management de projet à l'accompagnement au changement a été une implication et une participation de toutes les parties prenantes à la globalité de ce projet à caractère social.

MOTS CLÉS

Management de projet. Projet d'entreprise.

Changement organisationnel. Organisation de l'entreprise.

Approvisionnements, Achats. Qualité. Hygiène, Sécurité, Environnement.

JURY

M. Alain Pineau, Professeur de toxicologie, Faculté de Pharmacie de Nantes

Mme Hélène Gautier, Maître de Conférences en Pharmacie Galénique,
Faculté de Pharmacie de Nantes

Mme Lætitia Fellus-Marly, Responsable Services Généraux & Communication,
sanofi-aventis Ambarès

Adresse de l'auteur :

10, rue Jean-Baptiste Georget, 44100 Nantes