

Mémoire d'Intelligence Méthodologique

Implémentation d'une démarche d'amélioration continue & accompagnement du changement

Référence : UTC Master QPO 2015-2016
www.utc.fr/master-qualite/ puis « Travaux », « Management qualité », Référence 365

Elaboré par Madame Ones MANSOUR

Tutrice Entreprise : Madame Pascale BARLIER

Suiveur UTC : Monsieur Jean-Mathieu PROT

Résumé

Les entreprises rencontrent une concurrence de plus en plus difficile. Elles se trouvent donc dans l'obligation d'améliorer leurs performances afin de rester compétitives, survivre et se développer. C'est ainsi que, la démarche d'amélioration continue, outil de changement et de progrès, est apparue dans le monde de l'entreprise.

Il existe plusieurs démarches d'amélioration continue (ISO 9001, Kaizen, Lean et Six sigma). Cependant, il est important de choisir celle qui s'adapte le mieux à l'entreprise (culture, contexte, taille, objectifs, etc.). Quel que soit l'approche, afin garantir son succès, elle doit s'appuyer sur au moins deux facteurs clés qui sont: la participation et l'accompagnement du changement.

Ce mémoire propose une démarche d'amélioration continue participative et progressive, dont les principes reposent sur la PDCA. Il met à disposition un exemple d'application de la démarche ainsi que la méthodologie d'accompagnement.

Mots clés: Amélioration continue, Démarche, Accompagnement, Implémentation, Outils, Performance, Participative.

Abstract

Companies are increasingly facing tough competition. They must improve their performances to be competitive, to survive and to grow. Thus, the continuous improvement approach, a tool of change and advancement, appeared in the world of business.

There are several continuous improvement processes (ISO 9001, Kaizen, Lean, and Six Sigma). However, it is important to choose one that best suits the business (culture, context, size, goals, etc.). Regardless of what approach is chosen, to achieve its success, it must be based on at least two key principles: the involvement of the stakeholders and the change management process.

This thesis proposes a participatory and progressive continuous improvement approach which is based on the PDCA. It also provides applications of the approach and the change management methodology.

Keywords: Continuous Improvement, Approach, Change management, Implementation, Tools, Performance, Participatory.

Remerciements

Ce travail a été réalisé au sein du Centre d'Etudes et de Recherches en Cosmétologie (C.E.R.CO) dirigé par Madame Virginie COUTURAUD. Je souhaite lui exprimer mes remerciements de m'avoir accueillie.

J'adresse ma reconnaissance à Madame Pascale BARLIER, ma tutrice d'entreprise, Directeur opérationnel, pour m'avoir permis d'effectuer ce stage et confié des missions à enjeux importants.

Je remercie également Madame Elise DERKSEN, Responsable Qualité pour sa collaboration et pour son soutien dans les moments délicats.

Je tiens à remercier toute l'équipe du C.E.R.CO (Angèle, Audrey, Chantal, Charlotte, Daphné, Elodie, Elsa, Myriam, Olivia, Stéphanie) pour leur accueil, le temps partagé ensemble et avoir été disponible et coopérative tout au long de ma période de stage.

Je souhaite remercier Monsieur Jean Matthieu PROT, mon suiveur à l'UTC, pour ses conseils pour accomplir mes travaux.

Je remercie également les membres du jury d'avoir accepté d'assister à la présentation de cette étude.

Enfin, je tiens à remercier tous les enseignants du Master Qualité et Performance dans les Organisations de leur soutien et disponibilité ainsi d'avoir dispensé les savoir-faire pour devenir une qualitiennne.

Sommaire

Résumé	ii
Remerciements	iii
Sommaire.....	iv
Table des figures	v
Liste des tableaux.....	vi
Liste des abréviations	vii
Introduction	1
Chapitre 1. Contexte, enjeux et objectifs	3
1. Secteur d'activité de l'entreprise.....	3
2. Présentation du Centre et de son activité.....	4
3. Pourquoi une démarche d'amélioration continue	7
4. Enjeux.....	9
5. Objectifs	9
6. Analyse des risques de la démarche d'amélioration	10
Chapitre 2. Méthodologie de la démarche d'amélioration continue	13
1. Démarche d'amélioration continue.....	13
2. Organisation de la démarche d'amélioration continue	14
3. Fonctionnement de la démarche d'amélioration continue	15
4. Chantiers de progrès pour la démarche d'amélioration continue	17
5. Méthodologie d'accompagnement	20
Chapitre 3. Résultats de l'implémentation de la démarche d'amélioration continue.....	22
1. Lancement et cadrage en amont des chantiers d'amélioration.....	22
2. Déroulement des chantiers d'amélioration continue.....	23
3. Mise en application de la démarche d'amélioration continue.....	24
4. De la résistance à l'acceptation progressive du changement	34
Conclusion.....	36
Références bibliographiques	37
Annexe 1. Notes de cadrage	38
Annexe 2. Processus d'inclusion des panelistes	39

Table des figures

Figure 1 : Répartition du panel en Île-de-France	5
Figure 2 : Activité principale du CERCO	6
Figure 3 : Matrice SWOT de la mission.....	8
Figure 4 : Risques de la démarche d'amélioration continue	10
Figure 5 : La démarche adoptée pour l'amélioration continue collaborative	13
Figure 6 : Schéma général de l'organisation de la démarche d'amélioration continue.....	14
Figure 7 : Schéma général du fonctionnement de la démarche d'amélioration continue.....	15
Figure 8 : Agenda type d'un chantier d'amélioration continue	17
Figure 9 : Les piliers de l'accompagnement du changement.....	20
Figure 10 : Description du processus de départ d'inclusion des volontaires (SIPOC)	26
Figure 11 : Nombre de nouveaux panélistes sur l'année 2015.....	28
Figure 12 : Diagramme de causes-effets	28
Figure 13 : Processus d'inclusion des nouveaux volontaires	30
Figure 14 : Nombre de nouveaux panelistes inclus au mois de mai 2016.....	31
Figure 15 : Répartition des nouvelles inclusions par semaine.....	32
Figure 16 : Répartition des jours d'inclusion pour le mois de mai 2016	32
Figure 17 : Note de cadrage : Projet 1 - Optimisation du processus d'inclusion des panelistes	38
Figure 18 : Note de cadrage : Projet 2 - Elaboration d'un cahier des charges du logiciel de la gestion du panel.....	38

Liste des tableaux

Tableau 1 : Rôles et tâches dans chaque groupe.....	18
Tableau 2 : Clarification de la problématique.....	25
Tableau 3 : Fiche de relevé	26
Tableau 4 : Solution choisies en fonction des critères d'évaluation	29
Tableau 5 : Les ajustements réalisés et prévus.....	33

Liste des abréviations

C.E.R.CO : Centre d'Etudes et de Recherche en Cosmétologie

CAC : Comité d'Amélioration Continue

CS : Comité de soutien

QQOQCP : Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi

SIPOC : Supplier Input Process Output Customer, en français Fournisseurs Entrées Processus Sorties Clients

SWOT : Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces)

Introduction

Dans un contexte économique de plus en plus difficile, les possibilités d'amélioration sont infinies et doivent être mises en place de façon continue, car outre le souhait de s'améliorer l'autre moteur est la pression concurrentielle [1] : Comment une entreprise améliore-t-elle ses performances pour rester compétitive ?

La démarche d'amélioration continue est un outil créant une dynamique de progrès continu dans le fonctionnement des entreprises [2]. Elle doit être intégrée à la stratégie et à la politique de gouvernance de l'entreprise et inscrite pleinement dans son fonctionnement régulier. Elle contribue à l'amélioration de la qualité interne par la maîtrise des processus et l'accroissement de la qualité externe en répondant parfaitement aux besoins et attentes des clients [3].

Cette démarche, est de plus en plus encrée dans les pratiques des entreprises, est généralement déployée sur le long terme afin de réduire le dysfonctionnement, de diminuer les gaspillages et d'améliorer la productivité globale de l'entreprise [4]. Cependant, consacrer du temps à l'amélioration continue se limite généralement au responsable. Pourquoi alors une entreprise a-t-elle intérêt à se lancer dans une démarche participative?

Un levier important de la logique d'amélioration continue consiste à associer largement le personnel en mettant en place une démarche participative. Pour que cette démarche réussisse, elle doit passer obligatoirement par l'implication de toutes les parties prenantes et elle nécessite un investissement en temps et en moyens pour arriver efficacement aux objectifs escomptés [5].

Pour lancer une telle démarche, le recours à une personne externe pourrait être avantageux. Avec sa vision neutre, elle identifie les dysfonctionnements auxquels se sont habitués les personnels de l'entreprise. Elle joue également le rôle de transferts d'expertise. Elle stimule et rythme la démarche en apportant de la rigueur dans la conduite du changement et le respect du planning [6].

Le changement suscite, dans la majorité des cas, la peur car il est généralement associé à un événement clivant, qui oblige chacun à se repositionner et à se projeter dans une nouvelle phase. Cela n'est jamais anodin, ni au plan individuel ni au plan collectif [7]. L'accompagnement du changement

modifie donc profondément la façon de percevoir le changement dans l'entreprise et de sa nouvelle organisation [8].

C'est dans cette optique, que cette mission a été menée au sein du Centre d'Etude et de Recherche en Cosmétologie (C.E.R.CO) pour l'implémentation d'une démarche d'amélioration continue participative. La conduite du changement a été conçue sous la forme de chantiers de progrès, orientée vers le personnel, avec un double objectif matériel (améliorer la performance) et pédagogique (renforcer la communication en interne).

Ce mémoire est subdivisé en trois parties :

- La première partie abordera la présentation de l'entreprise, le contexte actuel, les enjeux et les objectifs de cette étude ;
- La seconde partie sera dédiée à la présentation de la méthodologie d'amélioration continue choisie pour la mise en œuvre de la démarche ;
- La troisième partie présentera les actions mises en place et les résultats obtenus.

Chapitre 1. Contexte, enjeux et objectifs

1. Secteur d'activité de l'entreprise

Le marché des produits cosmétiques est dynamique et en constante croissance grâce à des tendances de consommation toujours en mouvement notamment avec les nouveaux marchés qui s'ouvrent (hommes, animaux de compagnie, etc.). Le secteur poursuit son évolution pour atteindre une progression supérieure à 4% en 2014 [9]. L'industrie cosmétique propose des produits toujours plus spécifiques, innovants et révolutionnaires pour satisfaire la demande des consommateurs. Selon la Fédération des Entreprises de la Beauté (FEBEA), en 2015, la balance commerciale du secteur cosmétique a dépassé la barre des 9 milliards d'euros [10].

Les produits cosmétiques sont soumis à une réglementation de plus en plus stricte. Ils doivent faire l'objet d'une évaluation rigoureuse avant leur commercialisation. Selon le code de la santé publique, un produit cosmétique mis sur le marché ne doit pas nuire à la santé humaine lorsqu'il est utilisé dans des conditions normales d'emploi ou raisonnablement prévisibles. La responsabilité de la sécurité d'un produit cosmétique incombe aux fabricants, importateurs ou responsables de la mise sur le marché des produits [11]. Les autorités compétentes doivent ainsi avoir accès, à des fins de contrôle, à un dossier comportant entre autres, l'évaluation de la sécurité pour la santé humaine du produit fini [12].

L'évaluation globale du produit passe par une ou plusieurs phases dites cliniques, situations expérimentales au cours desquelles on teste chez le sujet la véracité ou non d'hypothèses, afin d'évaluer et de confirmer la tolérance, l'acceptabilité et l'efficacité cosmétique des produits finis.

La justification des revendications d'un produit cosmétique par le biais d'études cliniques fait partie intégrante de sa conception. Les études doivent être pertinentes et basées sur des méthodologies fiables et scientifiquement bien établies et ceci conformément aux bonnes pratiques du secteur. Les critères utilisés pour l'évaluation des performances du produit doivent être définis avec précision et choisis en conformité avec l'objectif de l'étude.

La mise en place d'un test clinique est complexe et demande une expertise particulière, qui justifie la sous-traitance de ce service et, de ce fait, l'existence de centres spécialisés. Le fabricant

devient alors le promoteur de l'étude et sollicite un investigateur pour la mise en place de l'essai. Ce dernier devient alors le responsable de la rigueur scientifique de la méthodologie d'essai dans son intégralité et du respect éthique de l'étude.

Le C.E.R.CO est l'un des centres investigateurs d'essais cliniques sur les produits cosmétiques en France.

2. Présentation du Centre et de son activité

Le C.E.R.CO, créé 1987, est constitué d'environ 12 personnes. Il est agréé par le Ministère de la Santé et possède une autorisation de lieu pour la réalisation des tests in vivo sur des produits cosmétiques et des compléments alimentaires. Il collabore avec différents acteurs de l'industrie cosmétique.

Il est spécialisé dans l'évaluation de l'efficacité des produits cosmétiques ainsi que leur tolérance sous contrôle médical (dermatologique, ophtalmologique, allergologique, etc.). Ces tests permettent également d'évaluer la satisfaction des volontaires quant à l'utilisation du produit à travers un questionnaire d'auto-évaluation. Cette étape permet d'appuyer les revendications des produits (pourcentage d'individus satisfaits ou ayant perçu l'effet revendiqué) et de confirmer l'adéquation du produit avec les besoins et les souhaits des futurs consommateurs.

Le C.E.R.CO est composé de 3 pôles :

- **Pôle efficacité et Tests consommateurs.** Il a pour mission de vérifier scientifiquement l'efficacité du produit par des mesures instrumentales et de recueillir l'appréciation subjective des volontaires.
- **Pôle tolérance.** Il a pour but principal de conclure sur la tolérance cutanée des produits, dans des conditions normales d'utilisation, par un spécialiste (dermatologue, ophtalmologue, etc.).
- **Pôle esthétique.** Il réalise des soins aux panélistes suite à leur participation aux tests. Il conseille les volontaires sur les produits cosmétiques. Il effectue aussi certains tests des soins avant qu'ils ne soient pratiqués dans les instituts de beauté.

Les tests cliniques sont réalisés sur des personnes volontaires. Avant d'être testés, les produits subissent préalablement des tests d'innocuité pour s'assurer de la non-toxicité de leurs formules.

Malgré que les produits ne représentent donc pas de danger pour la santé, l'agrément de ce laboratoire exige de ne prendre que des volontaires sains.

Il possède un plateau technique permettant une évaluation scientifique rigoureuse et innovante des produits cosmétiques et environ 50 méthodes d'analyse. Le C.E.R.CO réalise près de 400 tests par an sur un panel représentant toutes les tranches d'âge (18 -75 ans) répartie selon la Figure 1 et tous les types de peaux.

Répartition du panel en Île-de-France

■ 18-40 ans ■ 41-55 ans ■ 56-65 ans ■ 66-75 ans

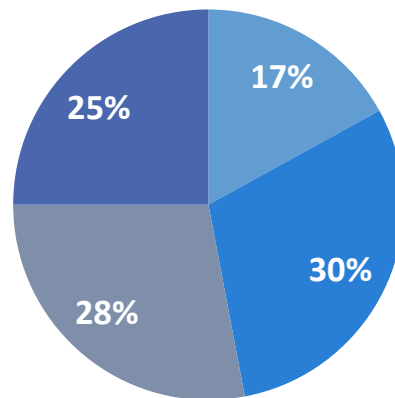


Figure 1 : Répartition du panel en Île-de-France [source auteure]

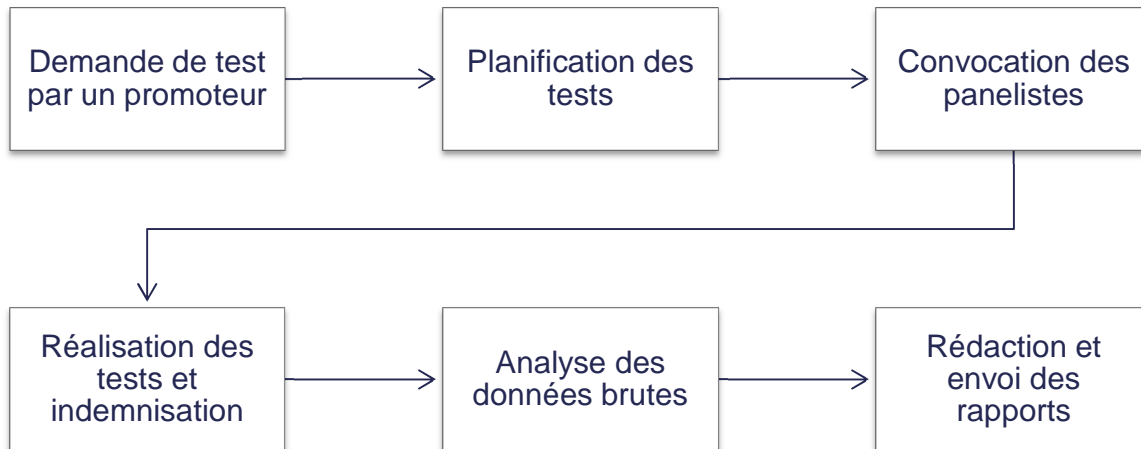


Figure 2 : Activité principale du CERCOC [source auteur]

L'activité principale du C.E.R.CO peut être représentée sous forme d'un processus global conformément à la Figure 2.

Demande de test par un promoteur : Cette phase sera accompagnée d'un engagement garantissant la sécurité du produit. Dans chaque demande de test, le promoteur doit préciser les critères d'inclusion, les modalités d'application, la date de disponibilité du produit à tester et ses revendications. Le C.E.R.CO propose des tests spécifiques et peut demander une confirmation ou un avis sur la conception de l'étude auprès du promoteur pour démontrer au mieux l'effet cosmétique que l'on souhaite revendiquer.

Planification des tests : Cette phase consiste en l'affectation de l'étude à un personnel, la réservation des salles et des appareils de mesure, la prévision des dates de début/fin du test et de la livraison du rapport final au promoteur, la détermination de la fréquence et la durée des visites au centre pour les volontaires (en leur précisant la date de dispensation et de retour des produits) et la préparation du dossier de l'étude clinique selon le type de test (le formulaire de consentement, le protocole, le journal de suivi, le questionnaire d'auto-évaluation, etc.). Cette phase de planification garantit ainsi le bon déroulement des tests.

Convocation des panelistes : Cette phase est très importante et elle peut impacter de manière très négative l'étude si elle est mal réalisée. Le recrutement de la population à tester doit être adapté à

chaque étude afin d'être optimal. La motivation des volontaires est capitale. Le sujet a le droit d'accepter ou de refuser l'étude. Les informations qui lui sont données lors de son recrutement sont diverses et varient d'une étude à une autre. Elles comportent une présentation du but de l'étude et une explication globale du déroulement du test : les critères d'inclusion et d'exclusion, le planning à respecter et les contraintes liées aux produits et aux conditions de l'étude.

Réalisation des tests et indemnisation : Un consentement libre et éclairé du volontaire doit être garanti avant son inclusion dans l'étude. Pour en attester, il doit signer un formulaire de consentement qui décrit la nature de l'étude, les produits qui vont être testés, les droits du sujet, la démarche à suivre en cas de problème ou d'effet indésirable inhérent à l'étude et la nature de l'indemnité de l'étude. La réalisation du test doit suivre rigoureusement un protocole qui peut être standardisé ou spécifiquement développé à la demande du promoteur. Chaque personnel impliqué dans l'étude doit être qualifié, expérimenté et habilité pour effectuer les tâches qui lui sont confiées. A la fin de chaque test, le volontaire est indemnisé. Il s'agit d'une compensation pour les déplacements et le temps passé au Centre.

Analyse des données brutes : L'expertise scientifique de l'investigateur reste l'élément clé de la crédibilité de l'étude, car l'interprétation des résultats et leur pertinence sont souvent délicates. Cependant, quand l'évaluation est faite avec des méthodes instrumentales, reposant sur des traitements statistiques des données, elle fournit une information objective et quantitative.

Rédaction et envoi des rapports : Une fois les résultats analysés, un rapport de l'essai clinique est rédigé avant d'être envoyé au promoteur. Il comprend les conditions de l'étude, l'intégralité des résultats et les conclusions établies par le Centre. Les résultats bruts ainsi que le rapport sont archivés par le C.E.R.CO.

3. Pourquoi une démarche d'amélioration continue

3.1. Raison d'être de la mission

Sur toute la France, il existe 18 centres d'essais cliniques sur les produits cosmétiques, dont 7 sont en Île-de-France [13]. L'augmentation de la concurrence, l'accroissement des exigences des clients et la nécessité de réduire les coûts et les délais poussent de plus en plus les entreprises, dont le C.E.R.CO à inclure l'amélioration continue dans leur mode de fonctionnement.

La démarche d'amélioration a été intégrée à la politique du C.E.R.CO depuis 2012. Elle vise essentiellement à augmenter la performance à travers l'amélioration de l'efficacité de l'organisation et ses processus. Depuis le début de cette démarche, qu'on peut qualifier de top-down, la Direction a sollicité les services d'une société de conseil pour son expertise. Cette collaboration a permis l'optimisation des flux et la réorganisation du travail. Cependant, le recours à cette approche n'était toutefois pas sans incidences éventuelles sur les salariés. Cela est dû au fait que tout était, d'une part, pensé et planifié par la Direction Générale sans implication suffisante du personnel et d'autre part, déployé sans accompagnement du changement. De plus, un manque de communication a été révélé suite à une enquête réalisée à ce sujet.

Suite à ces constats, la Direction a décidé d'adopter une démarche d'amélioration continue participative, qui pour être mise en œuvre et pérennisée, nécessite que chaque salarié de l'entreprise s'y implique et y tienne un rôle actif. Cette approche progressive présente entre autres l'avantage de réduire la résistance au changement.

3.2. Contexte général

Pour mieux cerner le contexte de la mission, une matrice SWOT (Figure 3) a été établie :

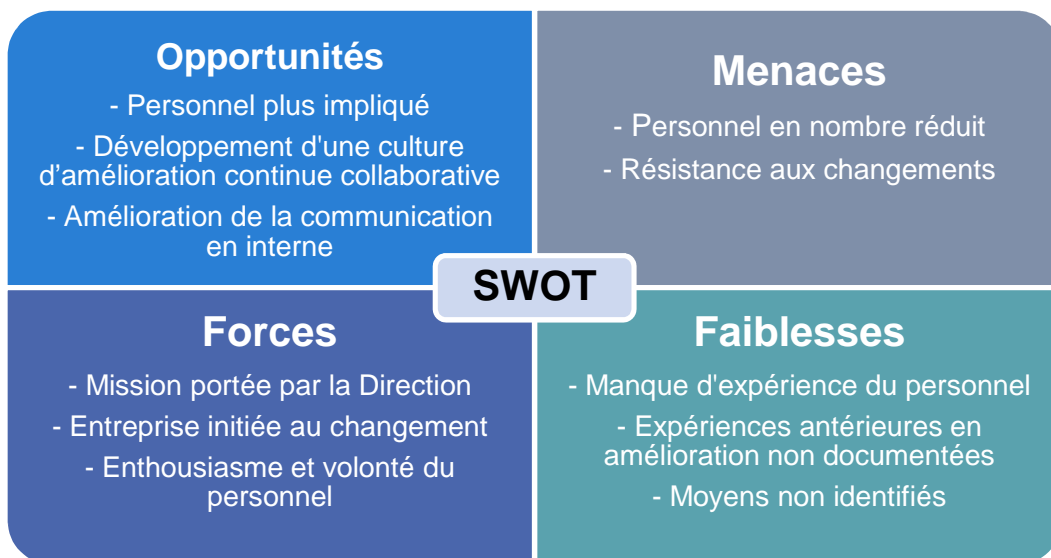


Figure 3 : Matrice SWOT de la mission [source auteure]

Opportunités : Le caractère participatif permettra d'impliquer le personnel davantage. D'une part, on lui confie une grande responsabilité dans cette démarche et d'autre part, les problématiques

soulevées seront traitées en se basant sur son expérience. Ainsi les salariés seront sensibilisés à cette nouvelle culture d'amélioration ce qui renforcera par la suite la communication en interne.

Forces : Cette démarche d'amélioration continue est réellement portée par la Direction et s'inscrit dans sa nouvelle stratégie. La force de l'entreprise réside dans sa grande volonté à réussir et dépasser ses limites malgré le manque de moyens. Le C.E.R.CO a déjà entrepris des projets d'améliorations ces dernières années qui ont montré leur efficacité sur terrain.

Menaces : Le nombre du personnel étant réduit, ceci présente un risque d'une surcharge de travail. Avec les réorganisations éventuelles, le stress augmentera davantage engendrant une résistance aux changements.

Faiblesses : Le personnel manque d'expérience et de connaissances concernant les démarches d'amélioration continue et leurs outils. Ce qui engendrera le risque que leurs contributions soient à faible valeur ajoutée. Aussi, les expériences antérieures ne sont pas documentées, ce qui limite ainsi leur exploitation afin d'en tirer des enseignements. De plus, les moyens n'ont pas été identifiés pour la conduite de cette démarche, ce qui menace la réussite de la mission.

4. Enjeux

La mission a une multitude d'enjeux matériels et immatériels :

Matériels : L'amélioration des processus déjà existants, la mise en place de nouveaux processus réduisant les risques de gaspillage des ressources mises à disposition (temps, moyens humains et techniques).

Immatériels : Cette démarche a aussi un objectif pédagogique, qui est d'instaurer une culture de projets autour de l'amélioration continue. Elle vise aussi à consolider la communication en interne et solidifier les liens entre le personnel.

5. Objectifs

Cette mission s'articule autour de trois objectifs essentiels suivants:

- **Définir une démarche d'amélioration continue** : revient à formaliser la démarche et définir l'organisation, le fonctionnement, les outils et les méthodes destinés à implémenter une

nouvelle culture du progrès. Cette démarche doit s'adapter aux problématiques de l'entreprise et dans laquelle il faut impliquer l'ensemble des parties intéressées.

- **Déployer la démarche définie** : consiste à mettre en application les principes fondamentaux de la démarche. Elle prendra la forme de chantiers de progrès, orientés vers le personnel.
- **Accompagner le changement** : consiste à supporter les parties prenantes pour qu'elles puissent assimiler et intégrer au mieux les changements dans les meilleures conditions.

6. Analyse des risques de la démarche d'amélioration

Quelques-unes des questions que doit se poser toute entreprise avant d'entreprendre une démarche d'amélioration est de savoir si elle lui permettra d'atteindre les objectifs fixés et si elle la conduira au succès. La réponse à ces questions passera par une étude des risques qui peuvent conduire à une réussite partielle et au pire des cas à l'échec (Figure 4).

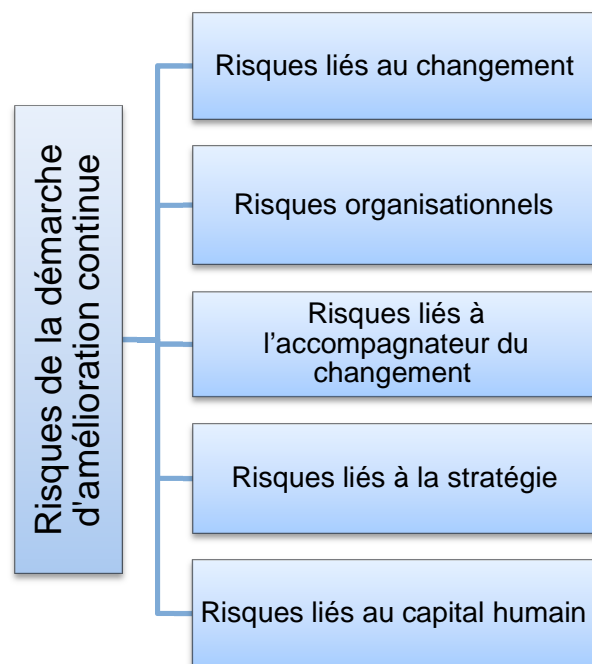


Figure 4 : Risques de la démarche d'amélioration continue [source auteure]

Dans le contexte actuel du Centre, les risques essentiels à anticiper, sont classés en 5 familles :

- **Les facteurs liés au changement** : parfois c'est l'action même du changement qui est remise en cause et non pas la démarche d'amélioration. En effet, certains participants trouvent que le

changement demande beaucoup d'effort (temps, énergie et argent) et qu'ils n'ont pas la capacité ou la volonté de les fournir. Ainsi et afin de maîtriser ce risque, il faut :

- Communiquer sur les bénéfices et les avantages de l'amélioration et du changement pour les personnes impliquées et mettre l'accent sur la valeur ajoutée par rapport à l'état actuel ;
 - Mener le changement de façon progressive et l'adapter au fur et à mesure de sa mise en œuvre.
- **Les risques organisationnels** : la structure peut être une source de contrainte, par exemple: le nombre réduit du personnel, la non-disponibilité des décideurs, la faible qualité de la communication interne. Pour éviter ce genre de risque, il faut :
 - Prendre en compte le climat de l'entreprise et la manière dont elle introduit le changement pour élaborer une démarche d'amélioration la plus adaptée que possible;
 - Planifier les actions à mettre en œuvre.
- **Les facteurs liés à l'accompagnateur du changement** : parfois, la résistance au changement est due à la personne qui accompagne la démarche d'amélioration. Pour faire face à ces risques, l'accompagnateur doit :
 - Comprendre le fonctionnement du Centre et s'adapter au contexte général de l'entreprise ;
 - Être vigilant à ses comportements et à ses discours ;
 - Être vigilant afin d'identifier rapidement les craintes à la fois individuelles et collectives ;
 - Avoir un œil critique, garder son indépendance et son objectivité.
- **Les risques liés à la stratégie** : il se peut d'une part, que les personnes qui sont à l'origine de la démarche d'amélioration n'aient pas de stratégie claire et définie et ne soient pas préparées à affronter une résistance liée au changement. D'autre part, il se peut que la volonté des décideurs soit perçue comme une source de manipulation. Pour faire face à ces risques, il faut :
 - Revitaliser la relation top-down et valoriser l'échange et la discussion;
 - Favoriser la participation et la cohésion pour modifier la façon de percevoir le changement en entreprise ;
 - Inclure le maximum de parties prenantes dans la démarche.
- **Les risques liés au capital humain** : l'amélioration implique le changement qui signifie pour certains une perte des repères habituelles. Ainsi, tant sur le point individuel que collectif, le

changement provoque un état de stress et d'angoisse. L'entreprise possède sa propre culture et ses valeurs communes qui peuvent être remises en question à cause du changement. Dans tous les cas, le degré de motivation et l'aptitude au changement varie d'une personne à une autre.

De ce fait, la démarche doit donc:

- Donner l'opportunité au personnel de choisir le projet auquel il souhaite participer;
- Accompagner le changement et être proche des parties prenantes;
- Communiquer sur les apports et les réalisations des projets;
- Communiquer sur les raisons, le sens et l'importance de l'amélioration continue.

Chapitre 2. Méthodologie de la démarche d'amélioration continue

1. Démarche d'amélioration continue

Comme évoqué dans le chapitre précédent, la démarche d'amélioration continue a été initiée par la Direction Générale qui a fait appel à un consultant stagiaire, pour implémenter la démarche d'amélioration continue et accompagner le changement.

Pour ce faire et afin de s'inscrire assurément dans une logique d'amélioration continue et traiter les problèmes, une démarche fondée sur quelques principes simples et clairement définis a été choisie. Il s'agit de la PDCA. Elle tire son origine des premières lettres des mots qui la composent : Plan-Do-Check-Act. Sans vouloir prétendre à l'universalité de cette méthode, elle a démontré son efficacité en cas de problèmes, même les plus complexes. Elle est composée de 8 étapes (Figure 5).

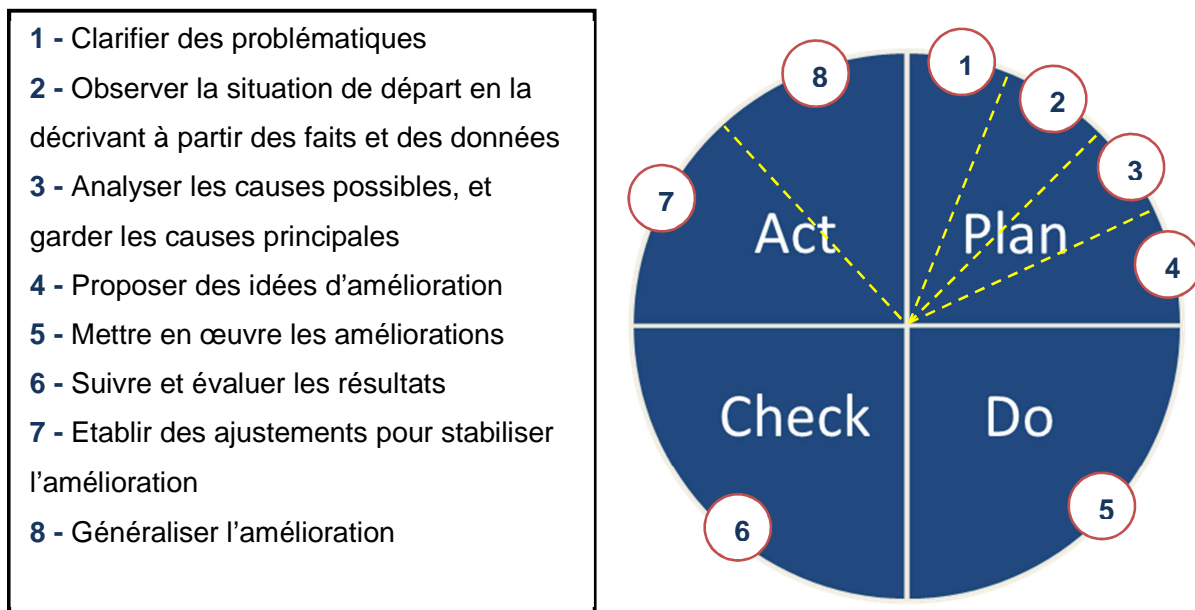


Figure 5 : La démarche adoptée pour l'amélioration continue collaborative [source auteure]

L'objectif de cette démarche est d'améliorer de manière pérenne et continue le fonctionnement du Centre en mettant en œuvre une démarche à la fois :

- participative, en impliquant les différentes parties prenantes concernées par les projets d'améliorations identifiés ;
- pratique, qui permet de résoudre les problèmes quotidiens et récurrents du personnel;
- progressive, qui élargit son périmètre d'application graduellement et qui se développe à long terme.

2. Organisation de la démarche d'amélioration continue

Dans le but de bien structurer cette démarche participative, une organisation a été mise en place et présentée dans le schéma ci-après (Figure 6).

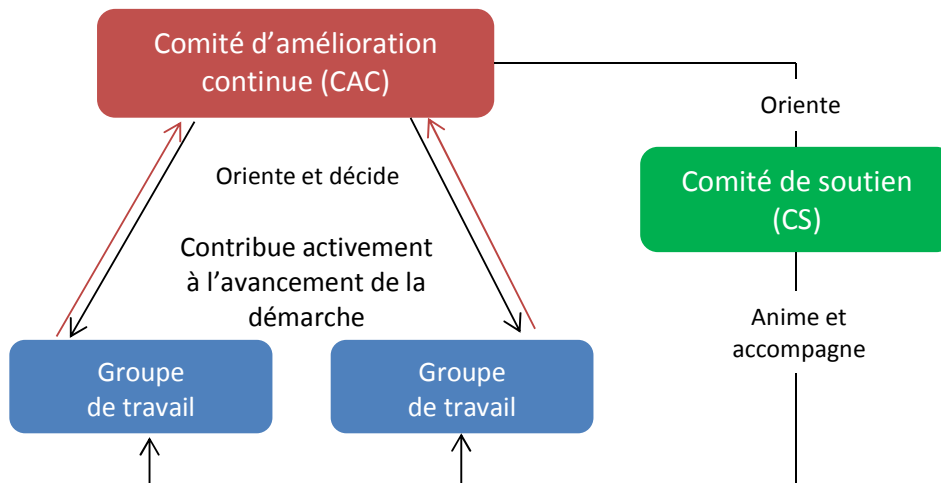


Figure 6 : Schéma général de l'organisation de la démarche d'amélioration continue [source auteure]

2.1. Comité de l'amélioration continue

Ce comité est constitué lors de la réunion de lancement de la démarche. Il regroupe les membres de la Direction Générale du Centre qui évaluent l'adéquation des actions à entreprendre avec les objectifs et la stratégie de l'entreprise.

2.2. Groupes de travail

Les groupes de travail sont constitués de 4 à 5 membres. Leur rôle est triple: ils sont tenus, dans un premier temps, de soumettre au Comité d'amélioration continue des propositions de solutions

dimensionnés, puis de suivre la mise en place des solutions retenues, et enfin de mesurer l'amélioration apportée par les solutions. Ils sont accompagnés dans cette démarche par le comité de soutien.

2.3. Comité de soutien

Ce comité a pour mission d'accompagner l'entreprise dans la déclinaison opérationnelle de cette démarche. Il est constitué d'un consultant stagiaire et d'un consultant senior. Son rôle est de :

- Formaliser la démarche ;
- Animer les groupes de travail et les aider à structurer leurs actions ;
- Capitaliser sur les travaux des groupes ;
- Veiller à respecter l'adéquation des travaux menés avec la note de cadrage élaborée avec le comité de l'amélioration continue ;
- Sensibiliser les acteurs et diffuser une culture de l'amélioration continue.

3. Fonctionnement de la démarche d'amélioration continue

Le fonctionnement de la démarche abordée peut être illustré sous la forme d'un processus itératif présenté dans la Figure 7.

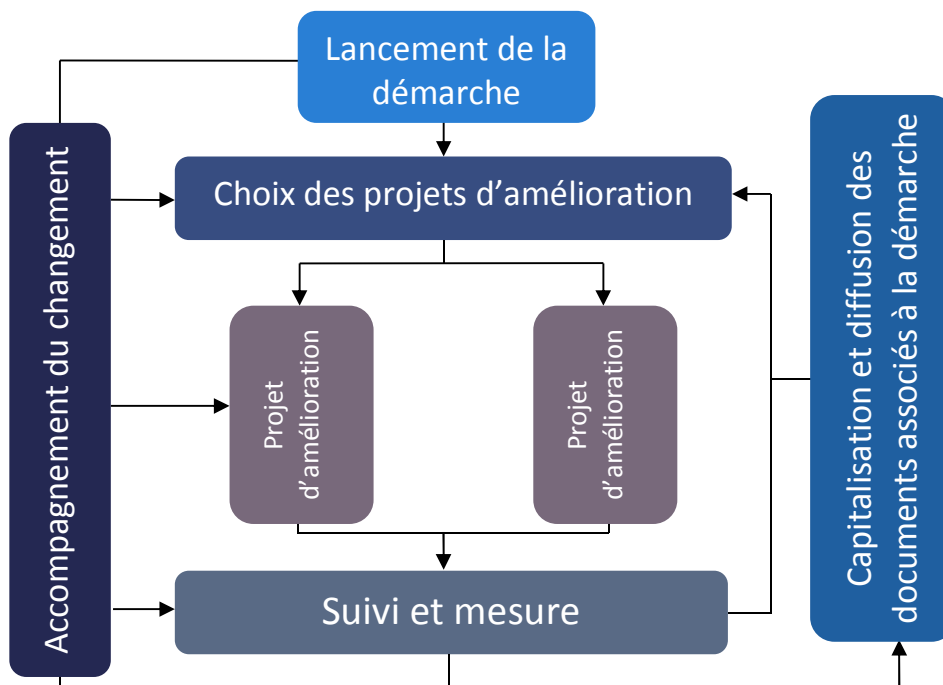


Figure 7 : Schéma général du fonctionnement de la démarche d'amélioration continue [source auteure]

3.1. Lancement

Pour marquer le démarrage de la démarche, une réunion (d'une demi-journée) a été organisée en présence de toutes les personnes travaillant au Centre. Elle s'est déroulée en 4 temps :

- Sensibilisation aux enjeux de la mise place de cette démarche ;
- Présentation de la démarche prévue ;
- Identification des points à améliorer ;
- Constitution des groupes de travail.

3.2. Choix des projets d'amélioration

3.2.1. Identification des sujets prioritaires

Lors de la réunion de lancement, l'identification des priorités a été faite par l'hybridation de trois méthodes :

- Un brainstorming faisant émerger spontanément les problèmes récurrents qui préoccupent les parties prenantes.
- Un regroupement des idées semblables mais exprimées différemment à l'aide d'un diagramme d'affinité à 2 niveaux.
- Un classement des résultats obtenus du brainstorming à l'aide d'un vote pondéré.

Cette hybridation permet de prendre en compte les préoccupations premières du Centre et des différentes parties investies dans la démarche et de créer une culture d'amélioration continue.

A l'issue de cette première étape, une liste de plusieurs dizaines de points à améliorer a été établie. Chaque membre dispose d'un capital de 8 points répartis sur 3 votes comme suit : 5 points, 3 points et 1 point. Il choisit parmi une liste, les 3 éléments les plus importants à ses yeux en leurs attribuant les points. Les points de tous les membres sont additionnés. Les deux premiers sont retenus et feront, chacun, l'objet d'un chantier d'amélioration.

La réunion se termine par la constitution de deux groupes transverses et interdisciplinaires (5 membres maximum par équipe) selon la volonté et la disponibilité de chacun. Lors de cette étape, une contrainte s'est imposée : assurer l'activité au quotidien quand un groupe est en réunion.

La transversalité des groupes permet de mettre en commun des compétences et des expériences de plusieurs personnes pour traiter efficacement des problèmes et élaborer une vision partagée.

Lors des ateliers de travail en groupe, le comité d'amélioration continue ne sera pas présent, offrant ainsi aux membres un certain degré de liberté.

3.2.2. Note de cadrage

Une note de cadrage est rédigée pour chaque projet. Elle sert de point de départ à la réflexion du groupe de travail. Elle a été réalisée avec l'aide du comité de soutien et validée par le comité d'amélioration continue. Elle décrit le contexte et la problématique, limite le périmètre, fixe l'objectif, rappelle la composition du groupe de travail et énonce des indicateurs de mesure du succès.

4. Chantiers de progrès pour la démarche d'amélioration continue

La démarche d'amélioration continue sera déployée sous forme de chantiers en faisant intervenir tout le personnel. Avec ce nouveau type d'organisation, la Direction espère avoir des résultats tangibles en moins de trois mois. La Figure 8 donne un aperçu sur l'agenda prévu d'un chantier d'amélioration continue.

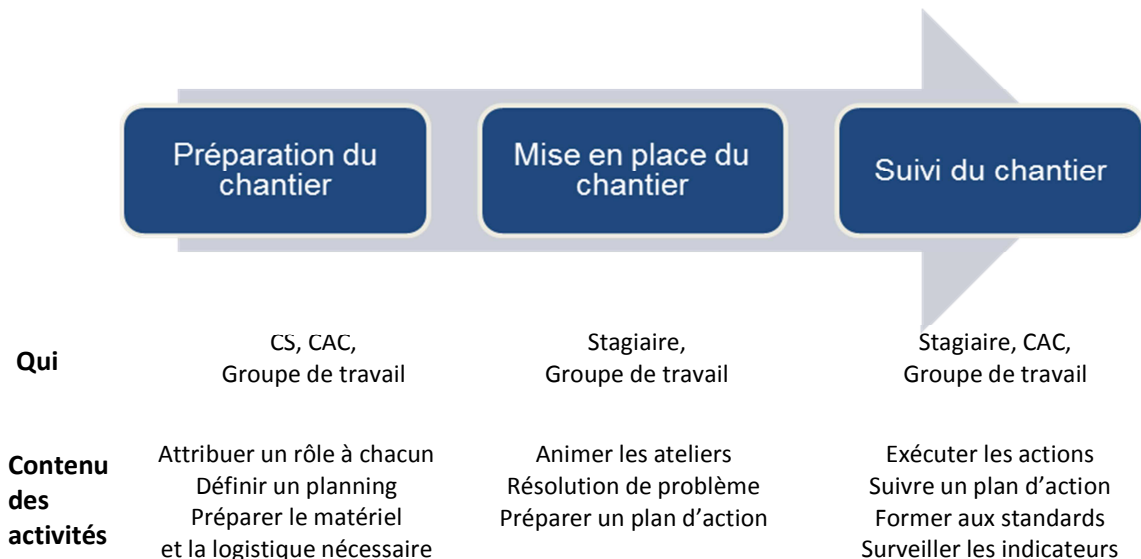


Figure 8 : Agenda type d'un chantier d'amélioration continue [source auteure]

Les avantages des chantiers sont les suivants :

- Faire prendre conscience aux salariés qu'il est possible d'obtenir des résultats ambitieux;
- Donner l'opportunité aux salariés de montrer ce dont ils sont capables et favoriser l'investissement de soi;
- Pousser le Centre à l'action immédiate;
- Créer des moments d'échange et de mutualisation des connaissances.

Les chantiers sont menés simultanément afin de permettre un retour d'expérience collectif.

4.1. Préparation des chantiers

Des règles ont été fixées pour chaque groupe. Elles serviront à travailler dans la bonne humeur et instaurer un climat de confiance entre les membres du groupe. Chaque participant choisit son rôle dans le groupe de travail dont les détails sont donnés dans le Tableau 1.

Tableau 1 : Rôles et tâches dans chaque groupe [source auteure]

Rôle	Tâche relative au rôle
Pilote du projet	C'est un porte-parole du groupe. Il présentera la progression du travail et les résultats obtenus lors des réunions trimestrielles.
Secrétaire	Ecrit ce qui est a été évoqué et décidé par le groupe. Son travail doit être compréhensible par toutes les parties. Elle envoie le compte rendu à toutes les parties concernées avant la prochaine réunion.
Gardien du temps	Veille à ce que les temps préalablement fixés pour chaque étape de la réunion ne soient dépassés.
Gardien de la parole	Veille à bien répartir le temps de parole et freine les plus bavards.

Un planning des ateliers est construit en prenant en considération les congés et la charge de travail prévisionnelle de chacun. La planification est faite aux mieux des différentes contraintes pour assurer l'activité quotidienne du Centre avec le nombre réduit du personnel. Le véritable enjeu se situe donc dans la capacité à anticiper et gérer les aléas de manière à optimiser les prévisions des plannings.

4.2. Mise en place des chantiers

Chaque chantier nécessite une préparation en amont (objectifs bien définis, points à évoquer, chronométrage, support, etc.). Lors des ateliers, les différents collaborateurs mènent de façon collective un travail pratique sur chaque projet. Chacun apporte son savoir-faire, son expérience, son opinion, qu'il partage avec l'ensemble du groupe. A la fin de chaque réunion, un plan d'action hebdomadaire

clairement défini (qui fait quoi, comment et quand) est élaboré et un compte-rendu est envoyé aux différentes parties concernées.

L'animateur a trois fonctions principales :

- Fonction de production : Il doit diriger le groupe vers les résultats attendus (produire des propositions de solutions, prendre des décisions, etc.) ;
- Fonction d'organisation : Il favorise l'expression de tous les membres dans le cadre structuré et formule ce qui a été dit de façon à recentrer les échanges sur les objectifs.
- Fonction de gestion : L'animateur gère les individus et favorise les interactions entre les participants. Il doit être attentif aux expressions verbales et non verbales (la gestuelle, le regard ailleurs, etc.).

A la fin de chaque réunion de groupe, un plan d'action hebdomadaire clairement défini (qui fait quoi, comment et quand) est élaboré. Il permettra de recenser les actions à entreprendre.

4.3. Suivi des chantiers

Une revue régulière a été programmée pour suivre l'ensemble des actions contribuant à l'avancement des projets. En se basant sur le retour d'expériences des différentes personnes directement concernées par les changements, des adaptations et des modifications sont envisagées afin d'élaborer le standard le plus adéquat aux besoins explicités.

4.4. Coordination des démarches

Un système régulier de réunion a été mis en place :

- Des réunions trimestrielles (d'une durée de 3 heures) : regroupant toutes les parties intéressées. La première est réservée au lancement de la démarche d'amélioration continue. La deuxième est prévue 3 mois après la phase de lancement et lors de laquelle le porte-parole expose le déroulement de chaque projet, les résultats, les difficultés auxquelles il a été confronté, les solutions développées pour y répondre, et les perspectives du projet.
- Des réunions hebdomadaires (d'une durée d'une heure) : Elle fait l'objet d'ateliers pour travailler en groupe sur un projet. Il s'agit d'animation à intervalle court. Cette régularité permet de faire avancer rapidement les projets.

5. Méthodologie d'accompagnement

L'accompagnement du changement comporte plusieurs phases réalisées de façon collective ou individuelle. Le rôle de l'accompagnateur est d'aider et de faciliter la mise en œuvre de la démarche tout en prenant en compte le contexte et la spécificité de l'entreprise. Sa position de tiers permet de libérer la parole et fluidifier les échanges.

La principale difficulté à laquelle l'accompagnateur est confronté est bien évidemment la résistance aux changements. Ses missions quotidiennes sont de comprendre la crainte de chacun face au changement, motiver les équipes et convaincre les collaborateurs des avantages d'une telle démarche.

La démarche de conduite du changement tourne autour des quatre piliers qui sont illustrés par la Figure 9 :

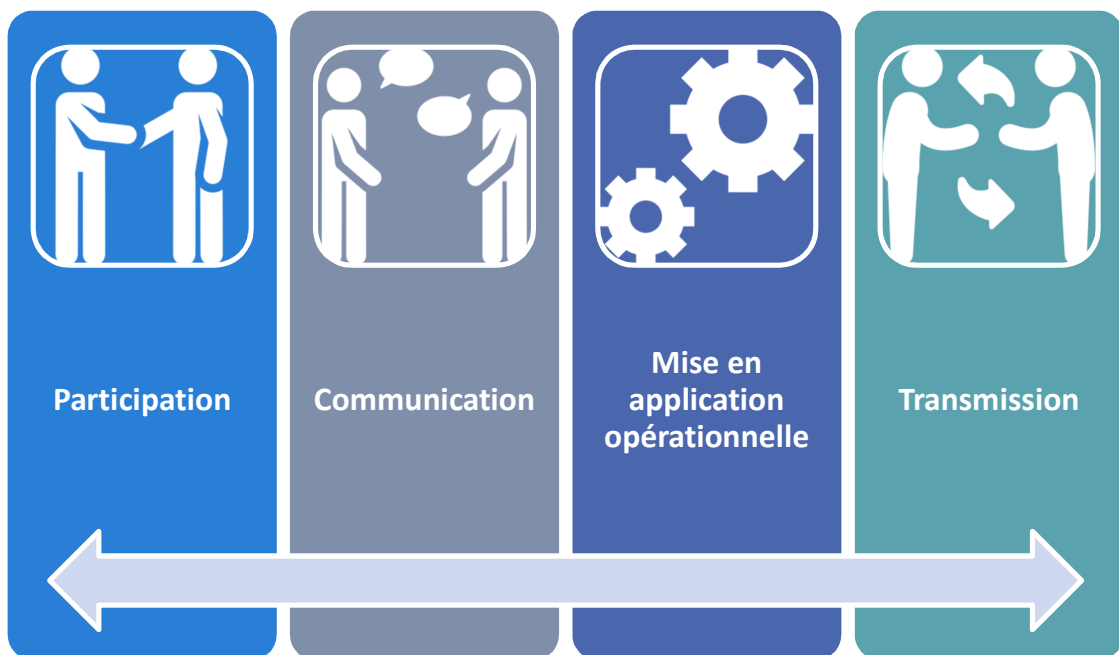


Figure 9 : Les piliers de l'accompagnement du changement [source auteure]

- **Participation** : l'accompagnateur veille à la participation de toutes les parties dès le début de la démarche, afin notamment de prendre en compte leur avis pour avoir un rendu final

correspondant à toutes leurs attentes. Progressivement, le personnel développe une nouvelle culture qui facilite le passage à l'action et réduit les freins au changement.

- **Communication** : consiste à mettre en place un dispositif de communication pour être à l'écoute du personnel, prendre en compte ses difficultés, le rassurer afin de le faire comprendre les changements à venir. L'accompagnateur anime les réunions en promouvant des débats constructifs pour converger vers l'élaboration de compromis, faciliter des ajustements, enrichir les décisions, renforcer les capacités d'action.
- **Mise en application opérationnelle** : consiste d'une part, à mettre en œuvre les principes fondamentaux de la démarche d'amélioration continue (les outils et les méthodes choisis) et d'autre part, à participer activement à la réalisation des actions.
- **Transmission** : repose sur l'évaluation du degré d'intégration des changements entrepris et ce par le biais de l'autonomie de la structure. Aussi, l'ensemble des savoir-faire et des connaissances développés et utilisés lors de cette démarche sont tracés pour être exploités, valorisés par d'autres collaborateurs. Cette approche de la capitalisation sur les expériences a pour objectif le développement d'une amélioration durable.

Chapitre 3. Résultats de l'implémentation de la démarche d'amélioration continue

1. Lancement et cadrage en amont des chantiers d'amélioration

Lors de la réunion de lancement de la démarche d'amélioration continue, 56 idées d'amélioration (post-it) ont été dégagées par tous les participants. Après reformulation pour mieux clarifier les idées, elles ont été classées en 5 grandes catégories : Test ; Organisation ; Panel ; Indemnisation des volontaires ; Communication.

A l'aide d'un vote pondéré, les deux premiers projets ont été retenus :

- Projet n°1 : Optimisation du processus d'inclusion des panelistes de l'Île-de-France
- Projet n°2 : Elaboration d'un cahier des charges du logiciel de la gestion du panel

Il est à noter que le premier sujet s'est dégagé nettement parmi les autres (8 personnes sur 13 l'ont jugé de première priorité). C'est le projet le plus critique de la structure. Il correspond à la stratégie du Centre. Ceci démontre une convergence et une vision partagée entre la direction et les salariés.

Théoriquement ces outils sont censés favoriser la créativité collective. Cependant, d'après l'expérience, lors de cette première réunion, certains points d'attention ont émergé :

- Prendre son temps pour bien expliquer les outils et leurs règles ;
- Eviter les interruptions et les questions qui cassent le rythme ;
- Motiver et donner confiance aux participants de sorte à les pousser à mieux appréhender les outils ;
- Veiller au respect des règles du jeu pour garder l'efficacité de l'exercice.

Lors de l'étape de constitution des équipes, la transversalité est un point à surveiller. De manière générale, la valeur ajoutée de la mise en place de groupes transversaux induit l'étendue des connaissances accessibles, la qualité de la transmission d'information et la capacité à travailler ensemble.

Le fait que les supérieurs hiérarchiques ne participent pas aux chantiers d'amélioration est le signe d'une nouvelle culture en cours d'implémentation. La direction a confié les deux projets au personnel pour les amener au succès. C'est ainsi que la culture d'amélioration continue est fondée et partagée.

Les notes de cadrage (Annexe 1) ont servi comme support pour le démarrage des travaux en groupe. Elles ont permis de communiquer en interne et d'être utilisées comme premier référentiel avant de commencer les chantiers.

2. Déroulement des chantiers d'amélioration continue

La démarche d'amélioration continue exposée dans le précédent chapitre a été déployée sous forme de chantier de progrès. Les travaux en groupe ont été initiés et menés en même temps. Des réunions hebdomadaires, lors desquelles tous les participants étaient présents, montrent leur implication et leur volonté. En revanche, la régularité des réunions n'a pas été maintenue en raison des congés ou d'une charge importante du travail (départ d'un personnel, nouvelles tâches qui s'ajoutent suite à la mise en œuvre de l'un des deux projets, planification des études cliniques en permanent évolution,...).

Les deux sujets sont de natures différentes :

- Le premier vise l'optimisation d'un processus déjà existant. Le but est de créer un nouveau et de le mettre en place.
- Le deuxième, demande au groupe de travail d'élaborer un cahier de charge pour un nouveau logiciel de gestion de panel.

Le point commun entre les deux projets est la quête de l'efficacité du personnel et la réduction des gaspillages.

Etant donné la différence de l'incidence des résultats des deux projets sur l'organisation du travail et donc sur le personnel, l'ambiance générale des réunions est clairement différente. Avec le premier groupe, les tensions étaient réelles et c'était le rôle de l'animateur de désamorcer ces tensions en écoutant les participants et en les incitant à faire preuve d'ouverture. Le processus, en latence depuis plusieurs années, est devenu critique. Le comité d'amélioration continue a clairement évoqué l'urgence à aboutir à un processus optimal et veut avoir des résultats le plus rapidement possible.

L'ambiance dans le deuxième groupe était plutôt conviviale. Ce groupe a réuni des personnes qui travaillent dans des métiers différents. La transversalité a permis d'apporter un œil externe. De ce croisement de regards et de l'écoute, des idées simples et même innovantes sont nées. Le travail en groupe a créé une cohésion et une vision partagée.

3. Mise en application de la démarche d'amélioration continue

Les deux projets ont été menés de la même façon : en partant de l'existant pour évoluer vers un standard plus adéquat. Le premier, concernant le processus d'inclusion des panelistes, est pris comme exemple d'application de la démarche d'amélioration continue.

3.1. Projet 1 : Optimisation du processus d'inclusion des panelistes

Etape n°1. Clarification du problème

Cette étape est importante car un problème ne peut être résolu que s'il est bien posé. Un QQQQCP a été utilisé. En répondant simplement à ces questions, le problème sera rapidement cerné et formalisé (Tableau 2).

L'expression du problème peut sembler simple mais les participants ont eu du mal à mettre en mot les problèmes qu'ils rencontrent. Le rôle de l'animateur était de favoriser l'expression et de reformuler ce qui dit pour pouvoir répondre aux questions.

Etape n°2. Analyse du processus dans son fonctionnement actuel

Avant de se lancer dans le projet, il est important de collecter des informations sur les pratiques déployées sur terrain et d'identifier les acteurs concernés. Les données nécessaires à l'analyse du problème étaient éparpillées auprès de différentes personnes et certaines ne sont pas enregistrées. Avec le groupe de travail, le processus de départ a été bien identifié comme le montre la Figure 10.

Depuis avril 2015, le Centre a mis à disposition pour les volontaires qui désirent faire partie du panel, un espace sur internet où il exprime son souhait en remplissant un questionnaire de préinscription. A partir de ce moment, et selon la disponibilité des dermatologues, le volontaire est contacté par téléphone pour convenir d'un rendez-vous. Une fois venue, la personne est prise en charge

par l'accueil pour la démarche administrative. Ensuite, elle sera examinée par un dermatologue pour déterminer ses caractéristiques cutanées et vérifier si son état de santé est compatible avec les essais cliniques. Si aucune condition de non inclusion n'est identifiée, le volontaire est accepté dans le panel.

Tableau 2 : Clarification de la problématique [source auteure]

QQOQCP : Cadre le problème Rechercher et partager les enjeux	Groupe : OPIP		Réf : QQOQCP_GR-OPIP_010416 Date : 01/04/2016 Lieu : Salle_Focus_Groupe_CERCO
Donnée d'entrée : Idée générale, problématique diffuse, absconse	Difficulté à planifier des RDVs d'inclusion des panelistes préinscrites sur internet		
Qui ? <i>Qui est concerné par le problème ?</i>	Directs	Indirects (éventuels)	
	Emetteurs : Processus d'inclusion Récepteurs : C.E.R.CO	Emetteurs : Volontaires préinscrites Récepteurs : Clients – Volontaires (qui se découragent à cause de la non inclusion)	
Quoi ? <i>C'est quoi le problème ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Processus historique d'inclusion inadapté au contexte actuel de l'entreprise induisant un non recrutement de nouveau paneliste - Diminution du nombre de panelistes et non remplacement des sortants 		
Où ? <i>Où apparaît le problème ?</i>	C.E.R.CO		
Quand ? <i>Quand apparaît le problème ?</i>	A partir de la préinscription sur internet		
Comment ? <i>Comment mesurer le problème ?</i> <i>Comment mesurer ses solutions ?</i>	Nombre de panelistes en attente d'inclusion Nombre de panelistes dans la base de données : Effectif cumulé		
Pourquoi ? <i>Pourquoi résoudre ce problème ?</i> <i>Quels enjeux quantifiés ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer le travail au quotidien ; - Satisfaire les volontaires en attente d'inclusion ; - Avoir un panel en phase avec les demandes clients ; - Pérenniser l'activité 		
Donnée de sortie : Question explicite, compréhensible et pertinente à résoudre	Mise en place d'un processus d'inclusion des volontaires préinscrites pour rattraper le retard et garantir un flux régulier sur le long terme		

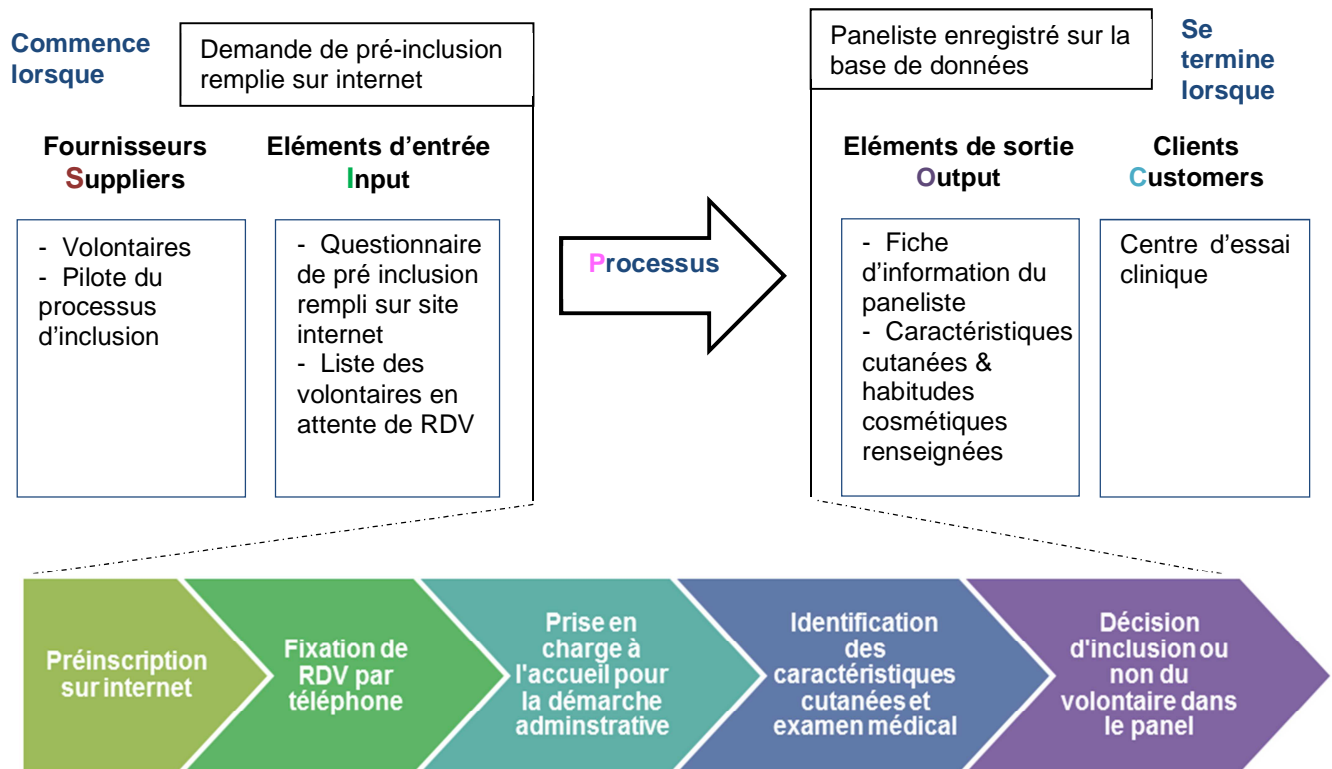


Figure 10 : Description du processus de départ d'inclusion des volontaires (SIPOC) [source auteure]

Des entrevues avec différents interlocuteurs, des enregistrements et des preuves ont été recueillies sous forme d'une fiche de relevé qui a permis de mieux comprendre le processus de départ et faire ressortir ses avantages et ses inconvénients (Tableau 3).

Comme montre la Figure 11, sur l'année 2015, il n'y a aucune régularité dans l'inclusion. Le nombre de paneliste s'est accru de seulement 110 volontaires. Etant donné que le coût de la prestation d'un dermatologue, seulement quelques jours sur l'année sont réservés à l'inclusion. Le système de demande de pré inclusion sur internet montre que 503 volontaires sont en attente d'inclusion (chiffre calculé pour la période avril 2015 - avril 2016).

Tableau 3 : Fiche de relevé [source auteure]

Quand	Quoi	Qui	Avantages	Inconvénients
Depuis avril 2015 jusqu'au changement de processus	Préinscription sur Internet	Volontaire	<ul style="list-style-type: none"> - Préinscriptions même en dehors des horaires d'ouverture du centre - Allègement de l'examen (Questionnaire rempli par le volontaire en ligne) - Libération du standard téléphonique 	<ul style="list-style-type: none"> - Incohérence entre le questionnaire en ligne et celui du logiciel de gestion du panel
	Fixation de RDV par téléphone	Standard	Contact direct	<ul style="list-style-type: none"> - Occupation du standard téléphonique - Paneliste en attente
	Prise en charge à l'accueil pour la démarche administrative	Chargé d'accueil	Avoir le volontaire en direct et l'impliquer dans le processus	NA
	Identification des caractéristiques cutanées et examen médical	Dermatologue en vacation	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier d'état de santé du volontaire - Identifier les caractéristiques cutanées pour mieux cibler les volontaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Peu de disponibilité - Durée d'examen court - RDV proposé uniquement pour combler les créneaux libres des dermatologues présents pour les tests cliniques - Système non rentable si le dermatologue ne vient que pour l'inclusion (taux d'absence et d'annulation de RDV élevé)
	Décision d'inclusion ou non du paneliste dans le panel	Dermatologue en vacation	<ul style="list-style-type: none"> - Protéger le volontaire - Etre en conformité avec l'agrément du ministère de la santé 	NA

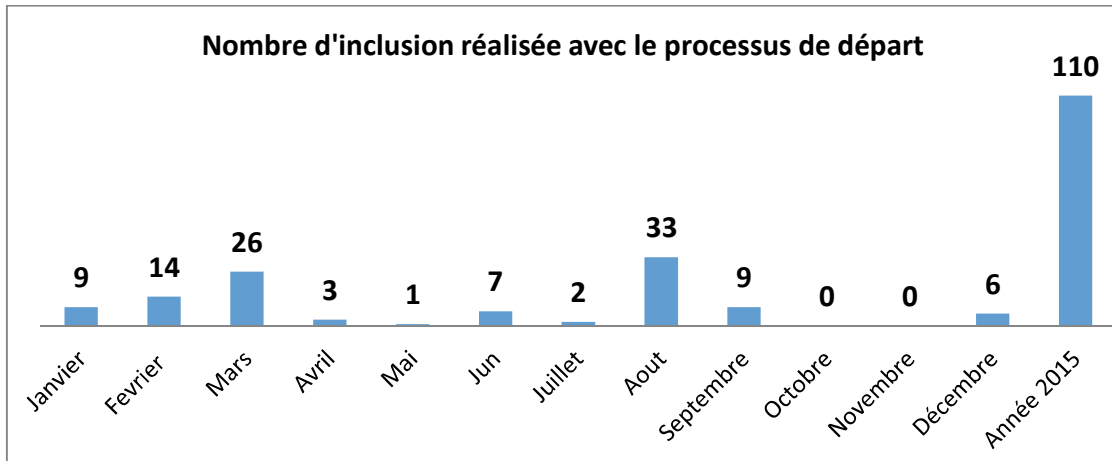


Figure 11 : Nombre de nouveaux panélistes sur l'année 2015 [source auteure]

Etape n°3. Analyse des causes

En exploitant les données collectées dans l'étape précédente, une liste des causes potentielles des problèmes est générée. Pour effectuer l'analyse des causes, un brainstorming suivi d'un diagramme Causes-Effets (Figure 12) ont été utilisés. Le premier outil a stimulé la synergie du groupe : en exprimant une idée, les autres membres sont inspirés et ont proposé des idées nouvelles. Le deuxième a donné une meilleure visualisation des idées émergées par une classification en 5 catégories de cause.

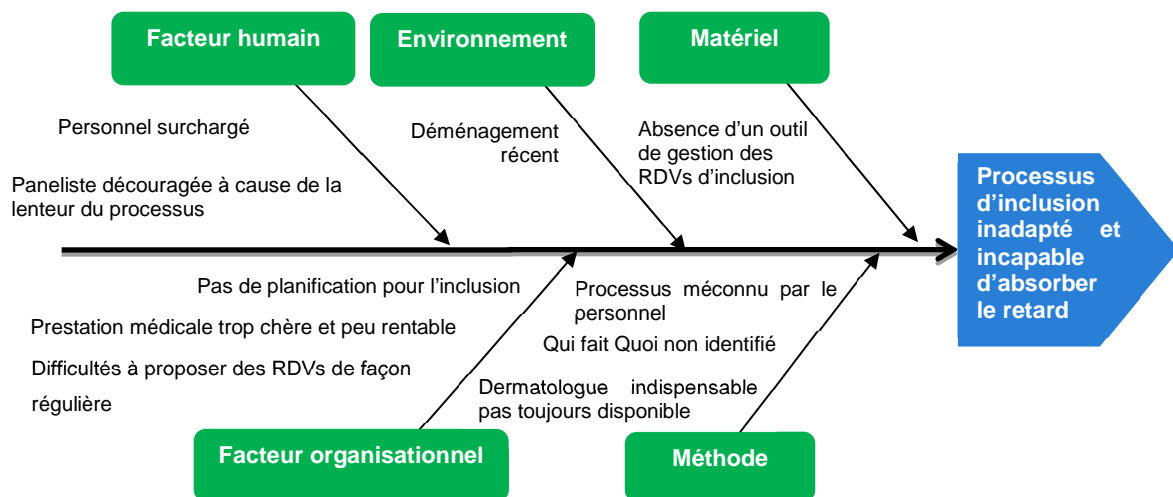


Figure 12 : Diagramme de causes-effets [source auteure]

Etape n°4. Solutions proposées

Seules les causes qu'il faudra résoudre en premier temps sont retenues. Des solutions censées éliminer les causes principales, et qui répondent au mieux aux critères d'évaluation, sont choisies. Pour déterminer des solutions et les critères d'évaluation un brainstorming a été utilisé. Les critères retenus sont l'efficacité, le coût, la rapidité et la facilité de mise en œuvre (Tableau 4).

Tableau 4 : Solution choisies en fonction des critères d'évaluation [source auteure]

Causes principales	Solutions proposées	Efficacité	Coût	Rapidité	Facilité de mise en œuvre	Solution choisie
Prestation médicale trop chère et peu rentable	L'inclusion se fait par le personnel du C.E.R.CO	+++	+++	+++	++	✓
	Faire appel au soutien d'un médecin avec un meilleur prix	++	-	++	+++	✓
	Faire appel à un dermatologue	+++	--	-	-	X
	Faire appel à un dermatologue stagiaire	++	++	-	-	X
- Processus méconnu par le personnel - Qui fait Quoi non identifié	Formaliser un nouveau processus (en fixant le qui fait quoi) et le communiquer en interne	+++	+++	++	+++	✓
Absence d'outil de gestion des RDVs d'inclusion	Utiliser un calendrier de gestion des RDVs	+++	++	++	++	✓
Non régularité des RDVs	Planifier les rendez-vous à l'avance	+++	+++	++	++	✓
Paneliste découragée à cause de la lenteur du processus	Proposer des RDVs de façon plus rapide	+++	++	++	+	✓
<p>Légende : (+) Avantageux (-) Désavantageux ✓ : Solution choisie X : Solution abandonnée</p>						

Etape n°5. Mise en œuvre des améliorations

De la ou les solutions retenues découlent des actions. Ces dernières ont été planifiées et résumées, dans un tableau pour faciliter le suivi. Des plans d'action hebdomadaires ont été établis à la fin des réunions de groupe. Chaque participant est responsable d'une action avec une date butoir. Après la planification vient la phase de la réalisation des actions. Ainsi on a abouti au nouveau processus d'inclusion comme le montre la Figure 13. L'Annexe 2 donne le détail de chaque étape, ses avantages ainsi que ses éléments d'entrée et de sortie.

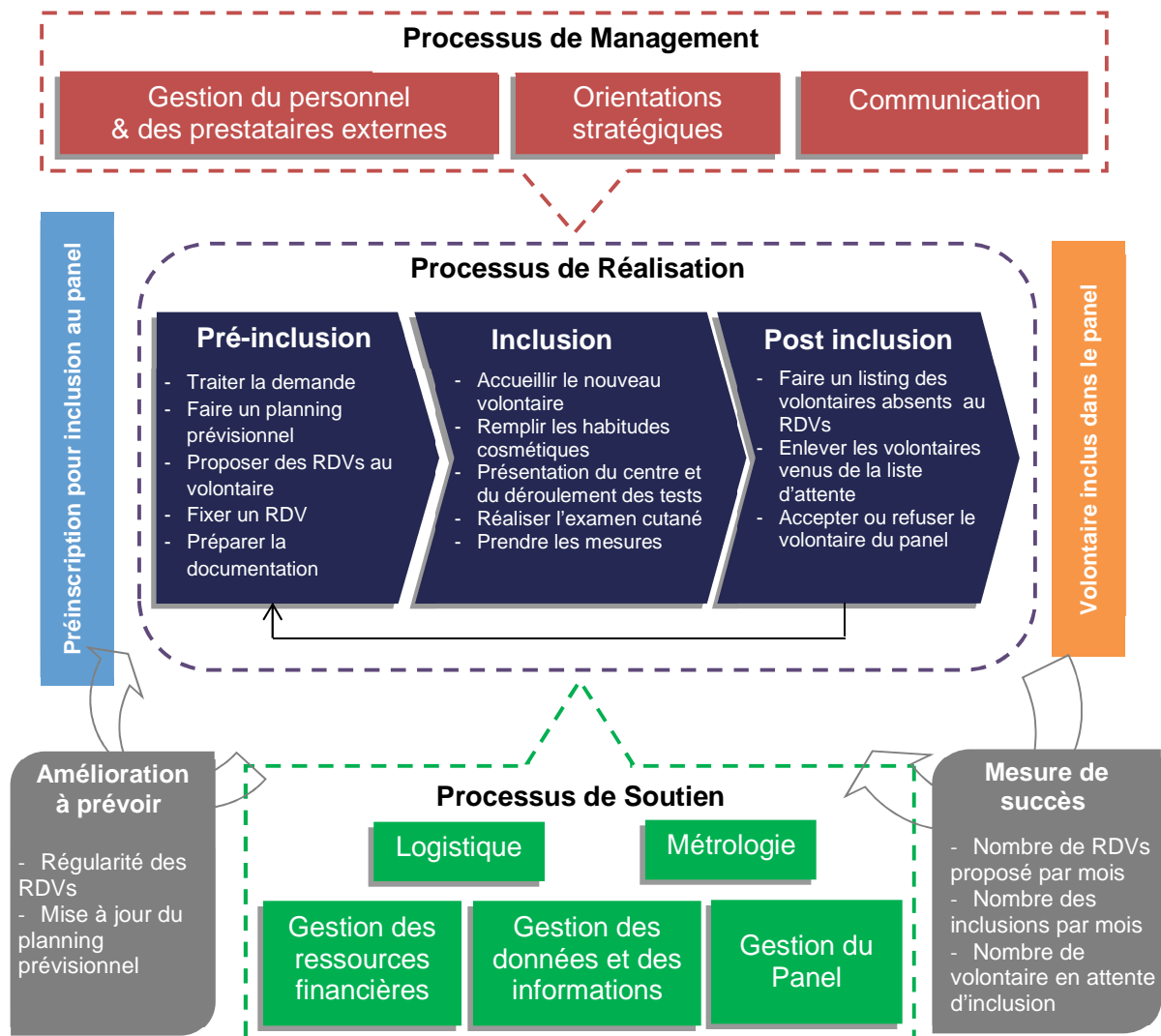


Figure 13 : Processus d'inclusion des nouveaux volontaires [source auteure]

Etape n°6. Suivi et évaluation des résultats

Avant de passer aux étapes suivantes, l'efficacité des actions mises en œuvre a été vérifiée. Un système d'indicateur a été instauré pour le suivi. Les résultats obtenus ont été communiqués afin de maintenir la motivation des participants. L'application de ce nouveau processus d'inclusion de panelistes a débuté en mai 2016 dont voici les résultats obtenus.

Comme montre la Figure 14, au mois de mai, le C.E.R.CO a pu inclure dans son panel 103 personnes. C'est le fruit des efforts dépensés par de toutes les parties prenantes. La répartition de ce nombre sur les semaines de ce mois est représentée dans la Figure 15.

Dans la note de cadrage, le comité d'amélioration continue a précisé que le nouveau processus doit assurer la régularité des inclusions. Cette dernière a été suivie à l'aide d'un indicateur qui évalue le nombre de jours prévus pour l'inclusion par semaine (Figure 16).

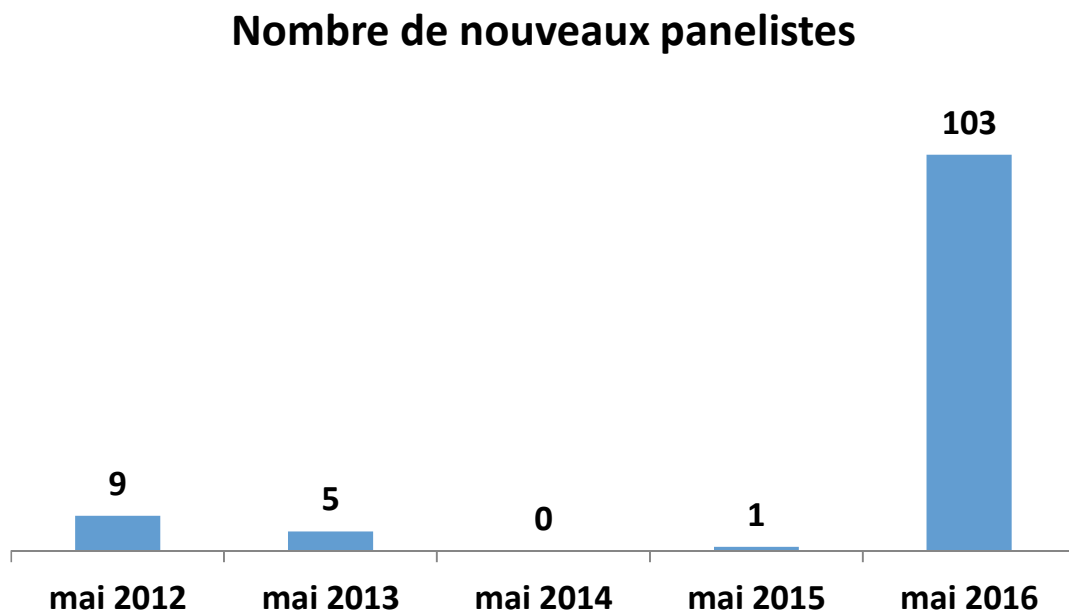


Figure 14 : Nombre de nouveaux panelistes inclus au mois de mai 2016 [source auteure]

Nombre de nouveaux panelistes par semaine

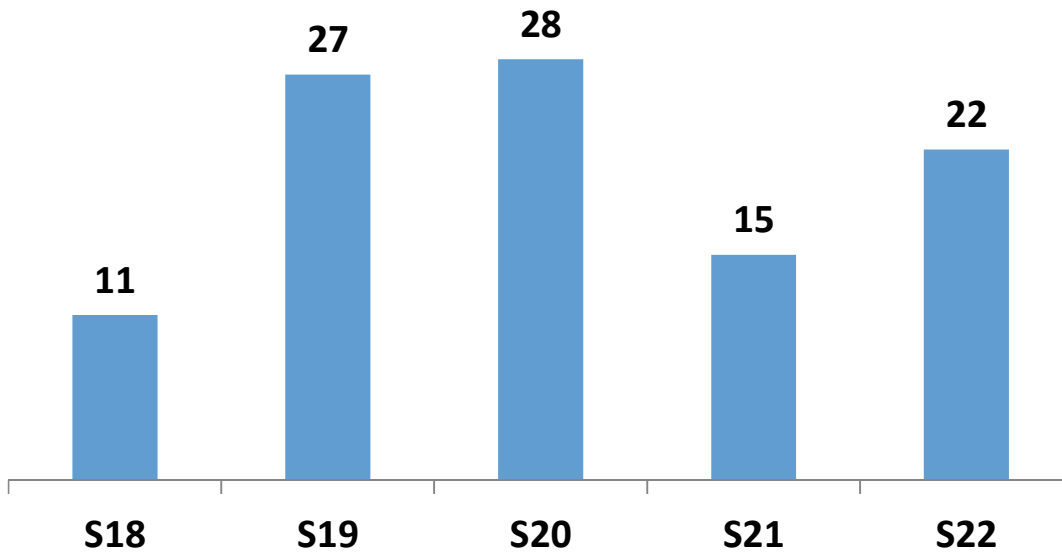


Figure 15 : Répartition des nouvelles inclusions par semaine [source auteure]

Répartition des jours d'inclusion - mai 2016

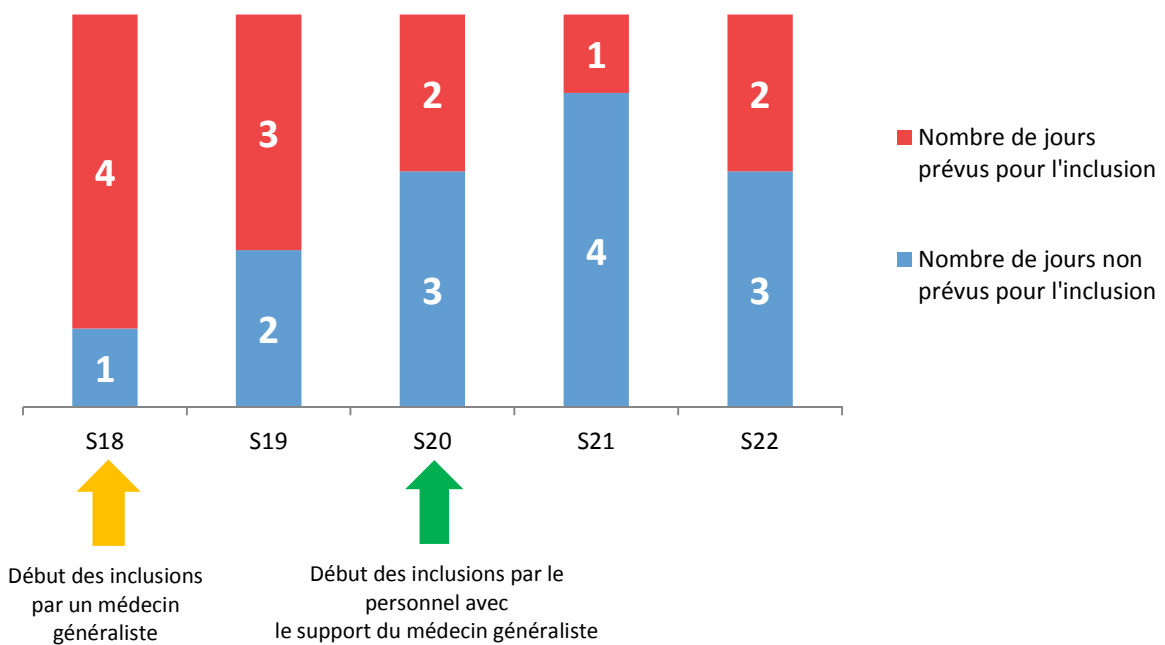


Figure 16 : Répartition des jours d'inclusion pour le mois de mai 2016 [source auteure]

Etape n°7. Etablir des ajustements

Toute solution testée est documentée et accessible à toutes les parties intéressées. Le but recherché est de capitaliser sur chaque expérience. Cela servira comme une base pour faire émerger, plus tard, des solutions plus adaptées. En s'appuyant sur le retour d'expérience, des ajustements et des améliorations sont mis ou à mettre en place. Quelques-uns sont illustrés dans le Tableau 5.

Tableau 5 : Les ajustements réalisés et prévus [source auteure]

Point d'amélioration	Action réalisée
Réduire le temps d'attente entre la demande d'inclusion et la proposition de RDV	Inclure les nouvelles demandes d'inclusion dans la liste des volontaires en attentes
Minimiser le désistement des volontaires de dernière minute	Appeler les volontaires par téléphone la veille de son RDV
La prise de rendez-vous est gérée pas Doodle, ce qui demande un suivi journalier (mail de confirmation et de rappel de RDVs, relance, traitement au cas par cas...)	Essayer la version gratuite des calendriers de prise de RDV en ligne afin d'en choisir un
Point d'amélioration	Action prévue
Envoyer des SMS de rappel des RDVs	Former l'agent de l'accueil sur la procédure d'envoi des SMS à partir du logiciel de gestion de RDVs
Mettre à jour le planning prévisionnel des inclusions	Avant l'envoi du calendrier des RDVs, s'assurer de la disponibilité de personnel et du médecin généraliste

Etape n°8. Généraliser l'amélioration

Pour la pérennité de l'action les solutions satisfaisantes sont à généraliser. Le processus sera documenté de façon à ce qu'il soit intégré et appliqué de façon systématique.

3.2. Projet 2 : Elaboration d'un cahier des charges du logiciel de la gestion du panel

Afin d'élaborer un cahier des charges, en collaboration avec groupe de travail, les actions suivantes ont été réalisées :

- Analyse du logiciel existant : consiste à identifier les fonctionnalités principales et secondaires du logiciel de gestion de panel ainsi que les causes de dysfonctionnement.
- Recueil des besoins des utilisateurs : pour s'assurer de l'adéquation du nouveau logiciel avec les différents besoins et attentes des utilisateurs, des entrevues avec ces derniers ont été réalisées afin de formaliser les fonctionnalités exigées et souhaitées.
- Priorisation des fonctionnalités du logiciel : revient à ordonnancer les fonctionnalités à développer par le concepteur selon l'urgence et la criticité des besoins des utilisateurs.
- Rédaction des spécifications fonctionnelles : un « mini » cahier des charges a été rédigé comportant les spécifications des besoins et des attentes.

Ce « mini » cahier des charges servira comme base lors de la rencontre fixée pour le 16 juin 2016 avec une société de développement de logiciels.

4. De la résistance à l'acceptation progressive du changement

L'accompagnement vise à faciliter l'acceptation des changements induits par la mise en œuvre d'une nouvelle démarche (nouveau processus, nouvelle culture, nouvelle organisation) et à réduire les facteurs de résistance. En amont, il a fallu bien connaître l'entreprise : son histoire, sa culture, son organisation et son personnel. Dès le départ, il a été prévu de faire des entretiens individuels afin de prendre connaissance des tâches effectuées par chacun et d'observer les flux des interactions. Ceci a aussi permis de s'approcher du personnel et de cerner les personnalités.

Le changement, tel qu'il est dans le contexte de cette mission, est modélisé en deux phases :

- Une phase qui s'accompagne d'une attitude négative et tournée vers le refus.
- Une phase où l'attitude est plutôt positive et tournée vers l'avenir.

Le passage de la première phase à la deuxième a été différent d'une personne à une autre. Pour faciliter la transition, le rôle de l'accompagnateur du changement était donc de supprimer les freins et les résistances en stimulant le dialogue et les échanges, désamorcer les conflits et rythmer les projets tout en respectant le planning. Ainsi, plus le temps avance, plus les craintes s'estompent et plus le changement est accepté.

Le changement a même permis de créer des opportunités pour certaines personnes, dont voici quelques-unes :

- Développement de nouvelles compétences (gestion de projet ; prise en main des logiciels,...)
- Découverte de nouveau corps de métier ;
- Initiation à des nouvelles méthodes et outils de travail ;
- Communication (prise de parole en publique) ;
- Confiance en soi ;

Conclusion

La démarche d'amélioration continue a été conceptualisée sous forme d'un processus dynamique qui a sollicité l'engagement de tout le Centre. Avant de lancer une telle démarche il est fondamentale de s'interroger sur la culture, la structure organisationnelle, le mode de gestion et les ressources humaines. La démarche d'amélioration continue a été fondée sur l'implication et la transdisciplinarité qui a favorisé son efficacité et sa cohérence.

A l'issue de la phase de lancement, deux points d'amélioration ont été traité sous forme de projet. Pour chacun, un groupe de travail a été constitué (le projet est partagé par les participants et constitue un moyen d'atteindre des objectifs). Leur mise en place a permis de faire vivre la démarche et lui donner du sens.

Au début de la mise en application de la démarche, les résistances étaient nombreuses et elles ont constitué une source d'inertie. Le rôle de l'accompagnateur était d'aider les collaborateurs à accepter le changement et d'adapter son mode d'intervention ainsi que les actions à mettre en place selon le contexte. Ainsi, plus le temps avance, plus le changement est accepté et a créé des opportunités pour certaines personnes.

Pour la pérennité de la démarche et de l'entreprise, une telle démarche ne doit pas être ponctuelle et doit pas être transitoire. Elle doit faire l'objet d'une politique managériale et s'applique d'une façon continue.

Références bibliographiques

[1] Qualité performance « Avis d'expert croisé : L'excellence opérationnelle, un état d'esprit pour gagner en compétitivité », www.qualiteperformance.com, déc-2014

[2] DGE, « Conduire une démarche d'amélioration continue de la qualité ? ». [En ligne]. Disponible sur <https://www.ressources-pro-sap.entreprises.gouv.fr/etapes/conduire-une-demarche-damelioration-continue-de-la-qualite>. [Consulté le: 15-Juin-2016]

[3] Bessaidi, « La mise en place d'une démarche Qualité selon le référentiel ISO 9001v2008 et son impact sur la satisfaction de la clientèle », 2013.

[4] HOHMANN Christian. Kaizen amélioration continue [en ligne]. Disponible à l'adresse : <http://christian.hohmann.free.fr/index.php/lean-entreprise/lean-management/289-kaizen-amelioration-continue>. [Consulté le 17/04/2016]

[5] Domonique Doudin, « Les facteurs clés du succès d'une démarche qualité », 2001

[6] Alter and Go, « Le livre blanc de l'accompagnement du changement en entreprise », 2013

[7] Vincent Bourdarias, « Conduite du changement dans l'entreprise et le rôle des ressources humaines ? Le rôle du DRH », Avr-2010

[8] Sergueï Dabur, « Les 7 clefs de la conduite du changement : Manuel pour les petit Manager », www.agoravox.fr, juil-2014

[9] FEBEA, « L'industrie des cosmétiques peut être fière de ce qu'elle représente, » Patrick O'Quin». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.premiumbeautynews.com/fr/france-l-industrie-cosmetique,8011>. [Consulté le: 09-Mars-2016]

[10] L'observatoire du cosmétique « 2015 : année record pour la balance commerciale cosmétique ». [En ligne]. Disponible sur : <http://www.observatoireDESCOSMETIQUES.com/pro/actualite/lactualite-des-cosmetiques/2015-annee-record-pour-la-balance-commerciale-cosmetique-3627> [Consulté le: 13-Mars-2016]

[11] République française : Article L.5131-4 du Code de la Santé Publique, Journal Officiel du 18 novembre 2004

[12] République française : Article R.5131-2 du Code de la Santé Publique, Journal Officiel du 18 novembre 2004

[13] Tous les centres de recherche en France qui réalisent des essais cliniques. Disponible sur: <http://www.test-clinique.fr/essai-clinique-france-categorie-essai-cosmetique.html> [Consulté le: 09-Mars-2016]

Annexe 1. Notes de cadrage

Objectif Définir le processus et les organisations pour garantir un flux régulier d'inclusion et rattraper le retard	Périmètre - Depuis la demande de pré-inclusion - Jusqu'à l'inclusion dans la base	Impact - Temps passé pour la convocation plus faible - Meilleure rotation du panel - Ne plus refuser de test pour manque de panel
Problème Baisse régulière du nombre de panelistes non compensé par les inclusions. Le processus historique n'est plus adapté. Environ 500 panelistes potentiels en attente	Indicateurs Nombre de panelistes inclus / semaine	Pilote Mme X
Comment vais-je savoir que mes objectifs sont atteints? <ul style="list-style-type: none"> • Définir & Formaliser le nouveau processus • Mapping du panel • Assurer un flux continu d'inclusion 		Ressources 1 heure / semaine Groupe constitué de 5 personnes
		Planning Début : 01 avril 16 Fin : 30 juin 16

Figure 17 : Note de cadrage : Projet 1 - Optimisation du processus d'inclusion des panelistes

Objectif - Identifier les critères nécessaire d'un panel ; - Rédiger un cahier des charges fonctionnel du nouveau logiciel	Périmètre - Depuis l'inclusion - Jusqu'à l'indemnisation	Impact - Simplification des processus (moins de logiciels, ...) pour libérer du temps
Problème - Logiciel obsolète, non ergonomique, sans export/import possible vers d'autre logiciel - Gestion difficile du panel sans évolution possible des caractéristiques	Indicateurs Nombre de double saisie	Pilote Mme Y
Comment vais-je savoir que mes objectifs sont atteints? <ul style="list-style-type: none"> • Liste des besoins fonctionnels d'un nouveau logiciel • Définir les critères panels à suivre • Evaluer Agenda expert / besoin 		Ressources 1 heure / semaine Groupe constitué de 4 personnes
		Planning Début : 07 avril 16 Fin : 30 juin 16

Figure 18 : Note de cadrage : Projet 2 - Elaboration d'un cahier des charges du logiciel de la gestion du panel

Annexe 2. Processus d'inclusion des panelistes

N°	Éléments d'entrée	Etape	Éléments de sortie	Avantages
1	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire de préinscription via internet - Procédure d'extraction de la liste des volontaires préinscrits sur internet 	Extraction de la liste des volontaires préinscrits sur internet	Liste des volontaires préinscrits sur internet	Garder un œil sur l'évolution des préinscriptions
2	<ul style="list-style-type: none"> - Planning des études esthétiques - RDVs des soins esthétiques - Jours de présence des médecins 	Planification des RDVs	Planning prévisionnel des inclusions	<ul style="list-style-type: none"> - Mieux s'organiser en interne - Proposer des rendez-vous de façon continue
3	Calendrier des RDVs d'inclusion (envoyé 1 à 2 semaines à l'avance)	Envoi des propositions de RDVs		<ul style="list-style-type: none"> - Le volontaire choisi son RDV selon ses disponibilités - Prise de RDV possible même en dehors des horaires d'ouverture du centre
4	Calendrier des RDVs	Extraction des RDVs	Listing des RDVs de la journée	Avoir une vision sur la répartition des RDVs par le volontaire
5	Agenda des RDVs	Enregistrement des RDVs sur un agenda interne	RDVs enregistrés	<ul style="list-style-type: none"> - Agenda accessible à tout le personnel - RDV modifiable directement sur l'agenda - Suivi des RDVs
6	<ul style="list-style-type: none"> - Liste des RDVs avec mail et numéro de téléphone - Mail type de rappel de RDV 	Envoi d'un mail ou SMS de rappel de RDV (1 à 2 jours avant le RDV)	Mail ou SMS envoyé au volontaire	Minimiser le risque d'oubli du RDV
7	<ul style="list-style-type: none"> - Livet d'accueil - Consentement d'inclusion - Fiche d'information - Carte de soin 	Prise en charge du volontaire par l'hôtesse l'accueil	Paneliste enregistrée sur la base de données	Vérification de l'identité de la personne et de sa couverture sociale

N°	Eléments d'entrée	Etape	Eléments de sortie	Avantages
8	<ul style="list-style-type: none"> - PC avec le logiciel de gestion du panel - Fiche descriptive des étapes et des onglets à remplir 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Remplissage des habitudes cosmétiques par me volontaire</div>	Habitudes cosmétiques remplies	<ul style="list-style-type: none"> - Rendre le volontaire plus impliqué - Avoir des informations qui peuvent servir lors de la sélection des panelistes pour les tests cliniques
9	<ul style="list-style-type: none"> - Book des scorages cliniques - Guide du logiciel de gestion du panel - Liste des caractéristiques cutanées à valider - Fiche descriptive d'examen d'inclusion 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Présentation du déroulement des tests et réalisation de l'examen cutané</div>	Caractéristiques cutanées saisies dans la base de données interne	<ul style="list-style-type: none"> - Expliquer au future paneliste le fonctionnement du centre - Mieux cibler les volontaires en connaissant leurs caractéristiques cutanées - S'assurer de l'état de santé de la personne
10	<ul style="list-style-type: none"> - Appareils de mesure - Fiche technique 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Prise des mesures</div>	Valeurs des mesures	<ul style="list-style-type: none"> - Se servir des mesures pour une caractérisation subjective
11	<ul style="list-style-type: none"> - Liste des critères d'inclusions et de non inclusion 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Décision sur l'inclusion ou l'exclusion de la volontaire</div>	Volontaire inclus dans le panel	<ul style="list-style-type: none"> - Protéger la personne et ne prendre que les volontaires sains
12	Liste des présences et des absences aux RDVs pris	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Mettre à jour la liste des volontaires préinscrits sur internet</div>	Nouvelle liste des volontaires préinscrits sur internet	Avoir une liste à jour
13	Liste des nouveaux volontaires inclus au panel	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Création d'une fiche d'identité des nouveaux volontaires sur l'agenda de gestion des RDVs</div>	Nouveau paneliste enregistré sur l'agenda	Faciliter l'enregistrement des prochains RDVs pour des tests cliniques