

Les projets d'investissement en PME

Concilier performance économique et conditions de travail



L'investissement reste un moment clé du développement d'une entreprise. C'est l'occasion de repenser à la fois l'organisation du travail, les questions de santé, l'évolution des métiers, la configuration des espaces et des équipements. Or, le constat demeure le même : les projets privilégient les aspects techniques au détriment de l'intégration des dimensions sociales et organisationnelles. Pourtant, tout le monde reconnaît aujourd'hui que les conditions de succès d'un investissement reposent sur la prise en compte de l'ensemble de ses dimensions. Que l'investissement soit industriel, informatique ou architectural, il est primordial de prendre en compte l'activité de travail pour garantir la réussite du projet.

Quelles sont les conditions de réussite d'un projet ?

Pourquoi et comment mieux intégrer les aspects humains, sociaux et organisationnels ?

Quels acteurs faut-il mobiliser ?

De quoi s'agit-il ?

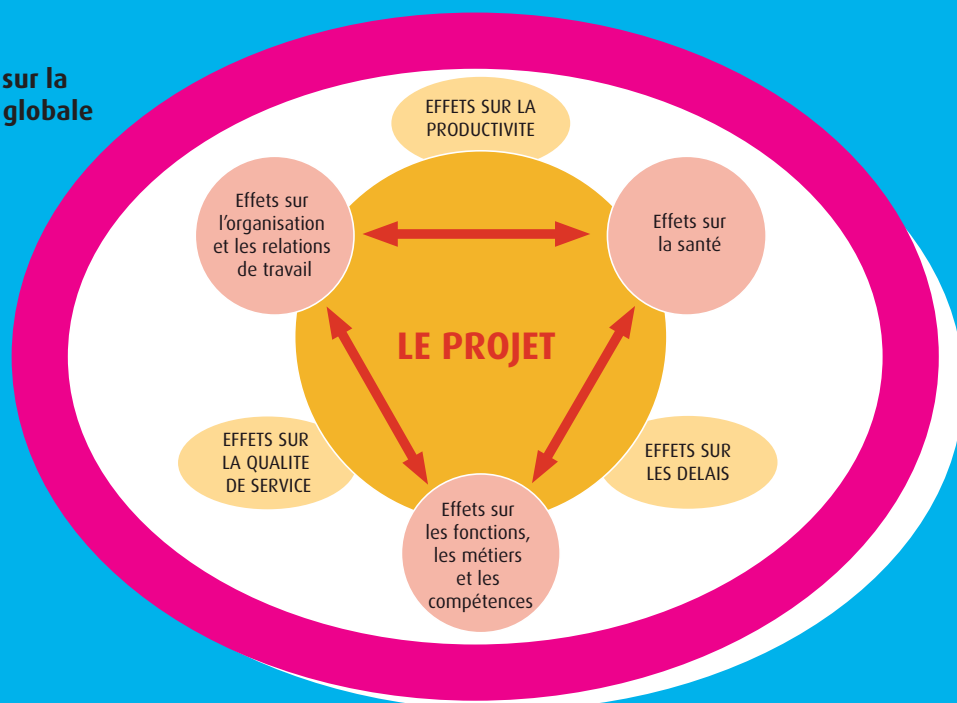
● **Un projet d'investissement se définit tout d'abord par une intention de faire, fondée sur une vision stratégique de l'avenir de l'entreprise** avec ses différentes composantes : économiques, organisationnelles, techniques et sociales.

Il s'agit d'un projet de transformation de l'entreprise pour atteindre des objectifs de productivité, de qualité, de satisfaction du client mais aussi de sécurité, de préservation de la santé et d'évolution professionnelle pour les salariés.

● **Un projet d'investissement est à appréhender du point de vue de la performance globale de l'entreprise**

Si les opportunités techniques et économiques sont rapidement identifiées par les directions, il est plus rare que l'on pense aux changements organisationnels et sociaux (maintien en emploi, évolution du contenu du travail...) que peut porter le nouvel investissement et à leurs conséquences sur la santé des salariés (TMS, stress...). Le projet doit donc s'envisager dans sa globalité, y compris en lien avec les autres projets de l'entreprise, pour une identification le plus en amont possible de l'ensemble des changements que sa conduite va générer.

Les effets sur la performance globale



● **Réussir un tel projet suppose de mettre en œuvre une démarche spécifique** qui, partant d'objectifs clairs en cohérence avec la stratégie de l'entreprise, intégrera méthodiquement et progressivement les éléments d'une réalité à venir de l'entreprise. Il s'agit de :

- définir le projet en fixant un périmètre et des objectifs réalistes, à partir d'une analyse de la situation existante dans toutes ses dimensions (économiques, techniques, organisationnelles et sociales);
- maîtriser le projet et le changement associé grâce à une démarche pilotée, partagée et concertée qui précise le rôle et les relations attendues de chacun (direction, prestataires, chef de projet, équipe projet, partenaires sociaux, salariés);
- mobiliser les outils et méthodes permettant de connaître les situations de travail existantes, mais surtout d'anticiper les situations futures, favorisant également l'implication des futurs utilisateurs du bâtiment, du process, des outils...

● **La prise en compte des conditions de réalisation du travail constitue le fil conducteur** d'une telle démarche, depuis la définition des objectifs du projet jusqu'à son évaluation en passant par les phases de conception et de simulation.

C'est s'appuyer sur une meilleure connaissance du travail, des savoir-faire et des problèmes de terrain en mobilisant le point de vue des salariés.

C'est élargir les moyens d'action (groupes de travail, échanges, communication).

C'est multiplier les leviers d'action (management, organisation...).

C'est mieux concevoir les équipements, les espaces et les systèmes d'information pour un usage performant de ceux-ci et une appropriation du changement dans l'entreprise.

Réussir son projet industriel

Un projet d'investissement engage l'avenir de l'entreprise, en particulier lorsqu'il s'agit de moderniser une ou plusieurs lignes de production ou de construire un nouveau site. Le projet engage également l'avenir des salariés. Les compétences mobilisées et les conditions de réalisation du travail seront transformées. Ces conséquences sont le plus souvent sous-estimées et peuvent se traduire par des difficultés (absentéisme, TMS, conflits sociaux).

Les choix concernant l'analyse stratégique, l'organisation du projet et son pilotage, la prise en compte des contraintes d'exploitation, les relations avec les fournisseurs et l'accompagnement des salariés vont s'avérer déterminants pour la réussite du projet. Pour instruire au mieux ces choix, les éléments ci-dessous apparaissent incontournables :

Présentation générale d'une démarche de projet

● La prise en compte des caractéristiques de la population

Parmi les caractéristiques de l'entreprise souvent sous-estimées à l'occasion d'un projet industriel, celles de la population salariée en termes d'âge, de genre, de santé et de compétences sont les plus fréquentes. On constate souvent une sélectivité des postes rarement aménagés pour être accessibles à tous ou/et avec des risques pour la santé. Intégrer la question de la santé en précisant des objectifs de prévention et de maintien en emploi dès le démarrage du projet apparaît pourtant indispensable. Pour ancrer ces objectifs, des acteurs représentant les fonctions Ressources Humaines, le CHSCT et bien entendu les salariés concernés doivent être parties prenantes de projet.

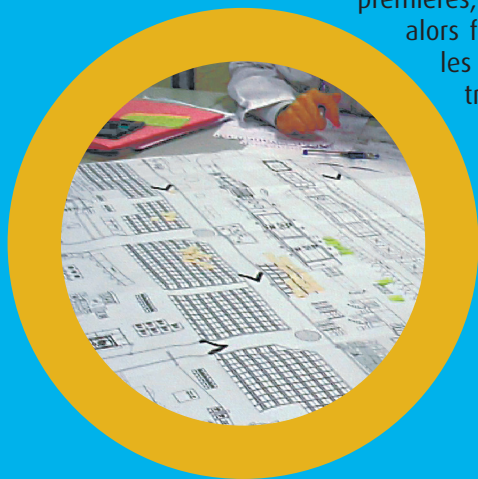
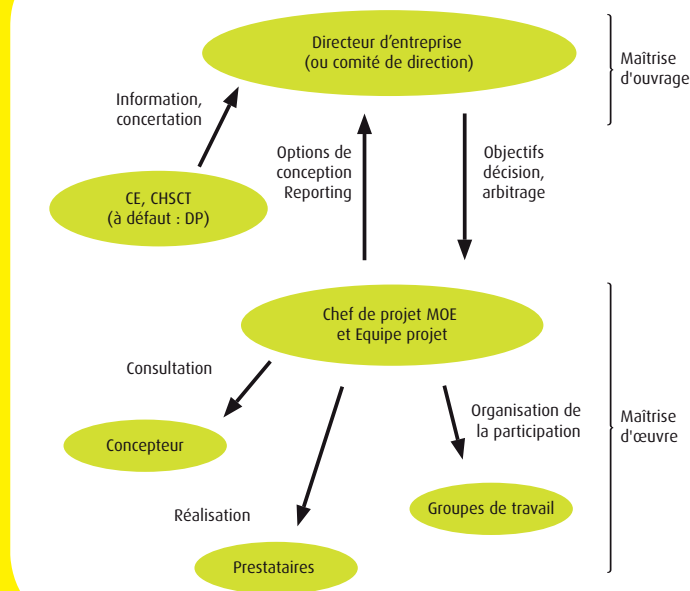
● La confrontation des points de vue

Suivant leur domaine de compétence (méthode, RH, maintenance...) et leur position (concepteur, exploitant, utilisateur), tous les acteurs n'exprimeront pas le même point de vue. Pour éviter des incohérences dans la prise de décision, le projet ne doit pas rester une démarche d'information descendante. Du temps doit être dégagé pour que chacun puisse contribuer à la mise en œuvre du projet au niveau de l'équipe projet, dans des espaces de concertation ou bien dans des groupes de travail participatifs. Dans ce cas de figure, ce n'est pas l'expertise technique qui fera la qualité du chef de projet mais sa capacité à mener une approche globale et à animer la confrontation des points de vue pour construire des compromis.

● L'anticipation des situations à risque

Il existera toujours un écart entre les tâches définies par les concepteurs et le travail des opérateurs sur le nouvel outil. Plusieurs sources de variabilité expliquent ces écarts : les caractéristiques de la population, la variabilité du produit et des matières premières, les dysfonctionnements techniques et aléas divers. Des situations de débordement sont alors fréquemment observées. Elles pèsent directement sur l'efficacité de la production et sur les conditions de travail. L'objectif prioritaire consiste à identifier l'ensemble des situations de travail futur et les moyens dont disposeront les opérateurs pour éviter et gérer au mieux ces situations à risque.

L'analyse de situations « de référence » et le recours aux simulations sur la base de plans, maquettes ou prototypes, avec le concours des salariés et en coopération avec les concepteurs s'avèrent bien souvent pertinents pour anticiper le travail futur.



Pour en savoir plus sur les aspects pratiques de la mise en œuvre, se reporter au guide gratuit « Réussir un projet industriel en PME : l'enjeu conditions de travail »

Réussir son projet système d'information (SI)

Faire évoluer son système d'information est un enjeu de taille pour les entreprises. Certaines applications de type workflow (gestion informatisée d'un flux de tâche), site web transactionnel (commandes et achats en ligne) ou PGI (Progiciel de Gestion Intégré) peuvent contribuer à réduire les coûts, améliorer la qualité, accroître la réactivité. Mais elles peuvent aussi modifier en profondeur le fonctionnement de l'entreprise, son organisation (évolution des processus), le contenu du travail (appauvrissement des tâches, polyvalence) et les métiers (relation de service, management). Autant de changements qui peuvent entamer le succès de l'opération s'ils n'ont pas été suffisamment anticipés. Plusieurs axes de progrès s'imposent :

● L'appropriation du SI par les utilisateurs

Les causes d'échec renvoient souvent à un manque de préparation amont quant à la définition des besoins et à l'accompagnement du changement. Pour les entreprises, l'appropriation du SI par les utilisateurs est donc le premier défi à relever. Des conditions favorables à cette appropriation existent :

- faire participer les utilisateurs aux différentes étapes du projet : ce sont eux qui connaissent le mieux les processus à informatiser et donc les besoins nécessaires à la réalisation de leur activité !
- enrichir la conduite du projet par la prise en compte des conditions de réalisation du travail : éviter une conception des processus sur la base de modèles standards qui ne peuvent s'appliquer tels quels à toutes les entreprises.
- définir les mesures d'accompagnement adaptées à la conduite du changement : ne pas en rester à la seule formation utilisateur en fin de projet.

● La maîtrise du projet par l'entreprise

La dimension technique du projet SI est souvent éloignée du cœur de métier de l'entreprise. Les entreprises peuvent alors avoir tendance à déléguer trop fortement leur projet aux prestataires externes (éditeurs, intégrateurs et SSII). Garder la main sur le projet est un vrai défi à relever qui doit se décliner par la construction d'un vrai partenariat avec le ou les prestataire(s) informatique(s). Pour cela, une vigilance doit être apportée à chaque étape du projet. Certaines sont « classiques » (opportunité, faisabilité, définition des besoins, rédaction du cahier des charges) et d'autres sont plus caractéristiques des projets SI (analyse des processus, paramétrage, recette, test, migration des données, bascule).

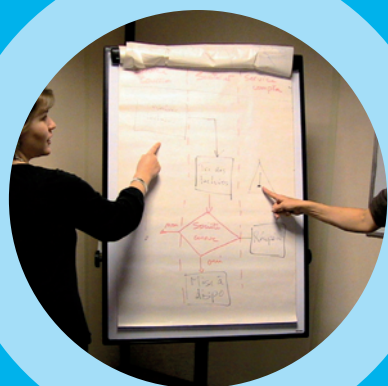
● L'analyse des usages

- Fiabiliser l'usage du système.

Tout n'est pas prévisible ! C'est dans l'usage qu'apparaissent les succès et les difficultés du système : « bugs » techniques, fonctionnalités non utilisées, appropriation limitée de l'outil pour certains salariés. Un dernier défi s'impose : celui de l'ajustement de l'outil et de l'organisation à partir d'une démarche d'analyse des usages. Réalisée quelques mois après l'implantation, cette démarche qui associe une nouvelle fois les différentes fonctions concernées se caractérise par un bilan de l'investissement (performance, appropriation, effets sur les conditions de travail) ainsi qu'un repérage et une mise en œuvre des ajustements nécessaires.

- Anticiper les évolutions du système.

Les applications informatiques étant en constante évolution, de nouveaux projets SI peuvent se succéder rapidement. Dans ce cas, le passage par une analyse des usages en amont du nouveau projet présente un intérêt pour identifier les difficultés éventuelles et définir plus finement les besoins.



Réussir son projet architectural

Qu'il s'agisse de la création d'un nouvel espace ou du réaménagement d'un atelier, trop souvent l'organisation est tributaire des murs réalisés. Au final ce sont alors les murs qui vont dicter l'organisation au risque d'affecter directement la performance et les conditions de travail. Un projet architectural n'est donc pas que design et esthétique. Il est d'abord un projet d'entreprise pour lequel il est nécessaire de conduire des études préliminaires afin de spécifier le fonctionnement attendu, en lien avec les futurs utilisateurs. Il est aussi un projet spécifique et complexe qui nécessite d'être attentif sur :

● La collaboration entre les acteurs du projet

Un projet architectural est caractérisé par une grande diversité d'acteurs internes et externes. Il convient de clarifier le positionnement et les responsabilités de chacun en faisant notamment la distinction entre les acteurs de la maîtrise d'ouvrage et ceux de la maîtrise d'œuvre.

La maîtrise d'ouvrage est l'instance pour le compte de qui le projet est réalisé. C'est une fonction occasionnelle occupée très souvent par le chef d'entreprise en PME.

La maîtrise d'œuvre est l'instance qui a la responsabilité de la conduite et de l'aboutissement du projet conformément aux objectifs fixés par le maître d'ouvrage. L'enjeu pour le maître d'ouvrage est de garder la maîtrise de son projet en s'appuyant sur :

- une structuration ad hoc du projet avec le choix d'un chef de projet et la constitution d'une équipe projet interne (maîtrise d'œuvre interne) ;
- la production d'un cahier des charges ou programme qui servira de base à la collaboration avec la maîtrise d'œuvre externe représentée le plus souvent par un architecte.

● La conduite du projet : une construction collective et progressive

A l'issue de l'élaboration du programme, les différentes phases de conception, de l'esquisse à l'APD (Avant Projet Définitif) sont la traduction concrète par l'architecte des besoins clarifiés dans le programme par le maître d'ouvrage. Plus on avance dans la conception, plus les tensions peuvent apparaître entre l'entreprise et ses prestataires, et plus les conséquences des modifications seront fortes en coûts et en délais. Ces difficultés peuvent être liées au manque de précision du programme. Elles sont surtout le résultat d'un manque de coopération entre l'entreprise et l'architecte, en amont du projet, pour travailler sur la fonctionnalité des espaces. Les interactions doivent être favorisées par la maîtrise d'ouvrage pour intégrer des évolutions tout au long du projet.

● L'implication et l'accompagnement des salariés

Etant experts de leur propre activité, les utilisateurs sont en mesure de participer au diagnostic du fonctionnement et à des simulations. Toutefois, l'implication des salariés n'est pas une démarche improvisée. Celle-ci doit être organisée (disponibilité, animation) et outillée (utilisation d'une maquette), à l'initiative du chef de projet interne et non pas de l'architecte. La prise en compte des caractéristiques de l'activité de chacun permettra de préciser les fonctionnalités attendues de l'espace en termes d'accessibilité, de surface, de proximités fonctionnelles mais aussi de confort (isolation phonique, ambiance lumineuse...). Le questionnement portera également sur la dimension symbolique de l'espace et le sens qu'il revêt individuellement et collectivement (se sentir à l'écart par exemple). Enfin, la gestion de la transition d'un espace à l'autre fera l'objet d'un accompagnement spécifique : temps d'adaptation, modes dégradés, « travail de deuil ».



Quelles formes d'appui du réseau ANACT ?

Afin d'aider l'entreprise à réussir son projet et à améliorer les conditions de travail de ses salariés, le Réseau ANACT peut assister la maîtrise d'ouvrage à différents moments :

- en amont du projet, pour enrichir les études d'opportunités et de faisabilité en s'appuyant sur l'analyse des situations de travail et pour intégrer les spécifications nécessaires à la construction du cahier des charges ;
- en appui à l'anticipation via la simulation des nouvelles conditions de réalisation du travail ;
- en soutien méthodologique au changement concerté, gage de la réussite de l'investissement.

Plusieurs formes d'appui adaptées au besoin spécifique de l'entreprise peuvent être envisagées : information / conseil, diagnostic court, intervention longue, formation d'acteurs internes, animation d'actions collectives...

Le Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail (FACT)

Le FACT peut être un dispositif intéressant pour aider l'entreprise à fiabiliser les études préalables de son projet de conception en se faisant aider d'un cabinet conseil.

Ce dispositif a pour objet d'apporter une aide financière versée sous forme de subventions publiques, aux entreprises (effectif inférieur à 250 salariés) et branches professionnelles concevant et mettant en œuvre des mesures d'amélioration des conditions de travail et contribuant à une meilleure prévention des risques professionnels. Il existe deux catégories d'aides du FACT :

- des aides à l'accompagnement (prestations de conseil) dans des projets d'amélioration des conditions de travail ;
- une participation au financement d'une étude technique réalisée dans le cadre d'un projet d'équipement de travail.

Sur le site www.anact.fr : la liste des 25 ARACT (associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail) ainsi que des informations relatives au FACT.

Pour aller plus loin :

Le Réseau ANACT propose trois guides gratuits illustrés de cas concrets (téléchargeables sur le site www.anact.fr) qui permettent de s'approprier rapidement les fondamentaux d'une démarche de projet d'investissement :

- « **Réussir un projet industriel en PME : l'enjeu des conditions de travail** », Bossard (Pascale) (coord.), 2007, 40 pages.
- « **Réussir un projet système d'information dans les PME : l'enjeu des conditions de travail** », Chevallet (Romain) (coord.), 2007, 48 pages.
- « **Réussir un projet de conception et d'aménagement de bâtiments en PME : l'enjeu des conditions de travail** », Chevallet (Romain) (coord.), à paraître en 2009, 48 pages.



Agence Nationale
pour l'Amélioration des
Conditions de Travail

4, quai des Etroits
69321 Lyon cedex 05
tél.: 04 72 56 13 13

Adresse de l'ARACT
de votre région :