



10

QUESTIONS SUR...

# La conduite des projets de transformation



















La maîtrise d'usage se concrétise par l'installation d'un dialogue entre les propositions du concepteur et les usages futurs, en prenant appui sur la réalité du travail, ce qui implique d'outiller le projet en ce sens (Voir schéma ci-dessous).

Ce dialogue ne doit pas rester confidentiel et informel. Il exige un travail de formalisation et de traduction pour alimenter le processus de décision porté par la maîtrise d'ouvrage et rendre compte des transformations engagées dans les équipes.

Enfin, la maîtrise d'usage n'est pas la définition d'un troisième niveau de responsabilité qui viendrait se superposer aux structures existantes comme le comité de pilotage ou l'équipe-projet. La maîtrise d'usage se traduit par une meilleure articulation entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre dans le souci de relier le stratégique et l'opérationnel en permettant les itérations et des temps de régulation tout au long du projet.

Comme l'illustre le schéma ci-dessous, l'intégration de la maîtrise d'usage au niveau de la maîtrise d'ouvrage passe par un élargissement des parties prenantes et un enrichissement des orientations du projet. Au niveau de la maîtrise d'œuvre, il s'agit de s'outiller et de s'organiser pour que le savoir-faire des utilisateurs puisse alimenter les choix de conception.

### *Exemples d'intégration*

**En lien avec la  
maîtrise d'ouvrage**

**Au niveau de la  
maîtrise d'œuvre**

### *Modalités*

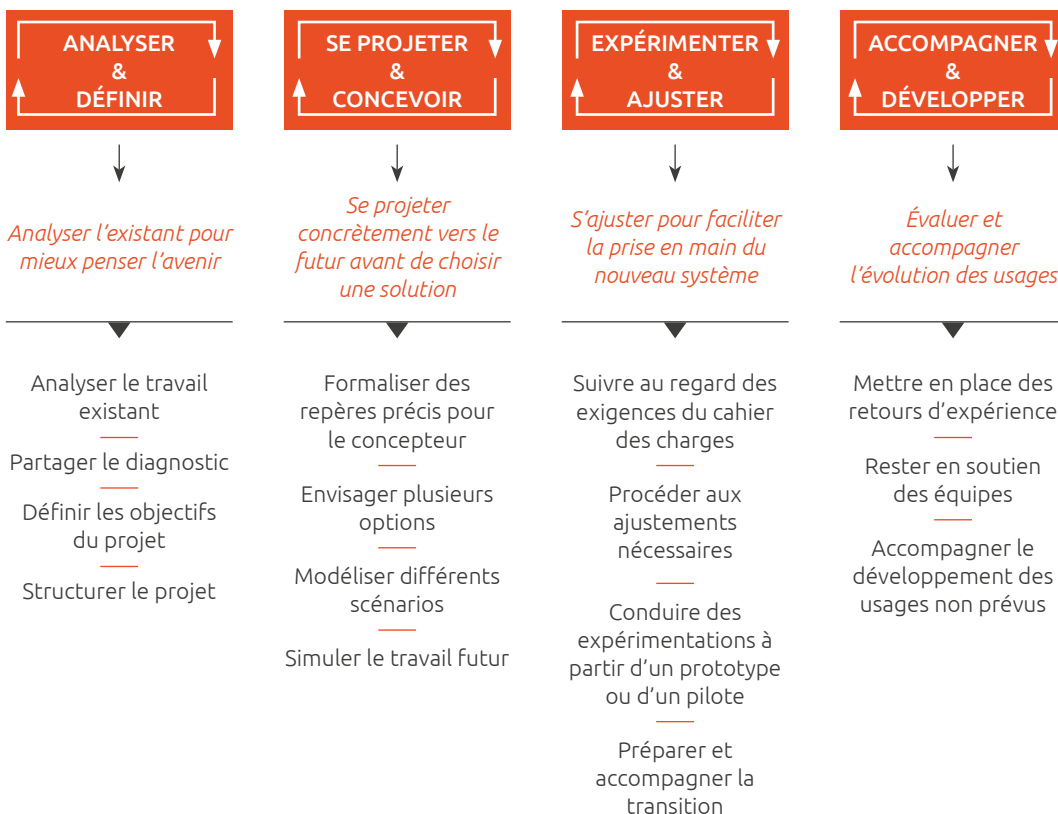
- Enrichir les orientations du projet au regard de ses impacts (sur le travail, les métiers) en intégrant des objectifs d'amélioration de la QVT
  - Structurer une conduite de projet qui articule participation des utilisateurs, mobilisation des IRP et pilotage du projet
  - Mettre des moyens à disposition (temps, compétences, ressources) pour garantir la prise en compte des besoins des utilisateurs
- 
- Mobiliser les méthodes nécessaires pour prendre en compte le besoin des utilisateurs comme l'analyse du travail, simuler et évaluer les effets des choix sur la QVT et la performance
  - Mobiliser les personnes ressources des métiers concernés par la transformation au sein de l'équipe-projet et ouvrir des espaces de conception collaboratifs aux futurs utilisateurs
  - Outiller le projet (fiches descriptives d'activité, cahier d'usages, évaluation de scénarios) pour alimenter les processus de conception et de décision
  - Veiller à l'implication des salariés non participants : relais d'information, recueil de données (questionnaire, fiches...), espaces de discussion.
  - Anticiper les conditions de déploiement du projet dans toutes ses dimensions (formation, soutien ligne managériale...)

# Quelles sont les grandes étapes de la démarche ?

6

Il existe de multiples démarches de conduite de projet, plus ou moins documentées et renvoyant à des éléments de langage spécifiques suivant la nature des transformations (cf. lexique en annexe). À titre d'exemple, les notions de programme, d'esquisse, d'APS (avant-projet sommaire), d'APD (avant-projet définitif) ou encore de micro-zoning sont très communes dans le cadre des projets architecturaux. Dans un projet système d'information, les notions de processus, paramétrage, recettage, migration sont plus courantes. Ces spécificités illustrent le poids de la dimension technique dans la définition du projet et le risque de dépendance des commanditaires vis-à-vis des prestataires techniques. S'il est important de connaître les méthodes et outils employés par les prestataires, il est de la responsabilité du maître d'ouvrage de disposer d'une connaissance fine du travail et des fonctionnements réels, de pouvoir traduire précisément les besoins des utilisateurs, de permettre d'anticiper les fonctionnements de demain et d'accompagner au mieux les équipes.

Dès lors, assurer la maîtrise du projet suppose de mettre en place une démarche itérative intégrant progressivement les éléments d'une réalité à venir de l'entreprise. La prise en compte des conditions de réalisation du travail constitue le fil conducteur d'une telle démarche mais selon des modalités et des intentions différentes en fonction des étapes du projet.



# Quelles questions se poser en amont d'un projet de transformation ?

Très souvent, les projets de transformation sont des projets « sous-définis » ou sous un angle purement technique. Enrichir le projet, c'est en élargir la zone d'attention en prenant en compte d'autres paramètres tels que le contenu du travail, son environnement, son organisation, les différentes relations mais aussi les évolutions à prévoir du marché, des produits, des populations... Cette liste n'est pas exhaustive et c'est justement dès le démarrage du projet qu'il s'agit d'identifier et analyser les facteurs d'évolution du projet.

Quels sont les facteurs d'évolution à anticiper ?	Quels paramètres étudier ?	Dans la situation actuelle	Dans la situation future	Actions à envisager ?
<b>Exploitation, production ou relation de service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coût</li> <li>➤ Qualité</li> <li>➤ Délais</li> <li>➤ Flexibilité</li> <li>➤ Environnement</li> <li>➤ Sécurité</li> <li>➤ Image...</li> </ul>	Existe-t-il un problème ? Des fonctionnements sont-ils à préserver ?	Un problème pourrait-il exister ? Des opportunités pourraient-elles se présenter ?	L'investissement apporte-t-il une réponse ? D'autres voies ou actions sont-elles à envisager ?
<b>Conditions, organisation et relations de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contenu et intérêt du travail</li> <li>➤ Charge de travail</li> <li>➤ Ambiance physique</li> <li>➤ Environnement de travail</li> <li>➤ Évolution des compétences / du métier</li> <li>➤ Management</li> <li>➤ ...</li> </ul>	Quelles sont les difficultés rencontrées ? Quelles sont les ressources existantes ?	Quels impacts du projet ? Quelles améliorations envisager ?	Quels objectifs retenir ? Quels critères d'évaluation ?
<b>Parties prenantes du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Salariés</li> <li>➤ Clients</li> <li>➤ Décideurs</li> <li>➤ Instances représentatives du personnel</li> <li>➤ ...</li> </ul>	Qui est concerné directement ou indirectement ? Quel point de vue sur le fonctionnement actuel ?	Qui sera concerné directement ou indirectement ? Quels besoins ?	Quelles formes de mobilisation envisager ? À quel stade du projet ? Pourquoi ?
<b>Évolutions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Marché</li> <li>➤ Produits</li> <li>➤ Législations</li> <li>➤ Populations</li> <li>➤ ...</li> </ul>	Quelles données spécifiques prendre en compte (variabilité des produits, caractéristiques de la population salariée...)?	Quelles incidences possibles de certaines évolutions ?	Quelles précautions, souplesse ou alternative prévoir ?

Envisagé aux différents stades d'avancement du projet, ce principe d'enrichissement fait appel à de nouvelles modalités de conduite de projet :

- des processus de décision prenant appui sur une meilleure connaissance du travail, des besoins associés et des usages projetés ;
- une structuration du projet avec des espaces ouverts à la participation des futurs utilisateurs et propices à la co-conception.

En complément de l'analyse du projet et de la définition des objectifs associés, l'analyse du travail correspond à la première étape de la démarche de conduite de projet.

L'objectif est de construire des connaissances et des données utiles pour les concepteurs et les décideurs :

- enrichissement des objectifs du projet ;
- production de repères pour les concepteurs pour élaborer les solutions ;
- formalisation des besoins dans le cahier des charges ;
- évaluation des scénarios proposés.

Les connaissances issues de l'analyse des situations porteront sur :

- les caractéristiques des populations (âge, genre, compétences, santé, parcours) ;
- les fonctionnements réels du système de travail au regard des événements et des éléments de variabilité et la façon de s'ajuster par les salariés ;
- ce qui fait contrainte dans la situation et devrait être amélioré par le projet ;
- ce qui fait ressource dans la situation et nécessite d'être préservé ;
- les aspects organisationnels des situations (flux, échange d'information, formes de coopération...).

Le choix des situations à analyser est déterminant puisqu'elles doivent servir de référence pour le projet. Il peut s'agir de situations existantes dont les caractéristiques seront toujours présentes dans le futur. Mais parfois ces situations n'existent pas encore dans l'entreprise et il peut s'avérer très pertinent de mener ces analyses à l'extérieur de l'entreprise.

L'analyse du travail ne doit pas être considérée comme un lot à part du projet. C'est une démarche intégrée au projet et dirigée vers les acteurs du projet. Les données issues de l'analyse nécessitent d'être formalisées pour outiller le projet de façon utile et efficace :

- en prenant appui sur le cahier des charges ou le programme, par exemple ;
- en constituant une bibliothèque de situations précisément décrites ;
- en définissant des critères d'évaluation du projet.

# Comment se projeter pour faire les bons choix ?

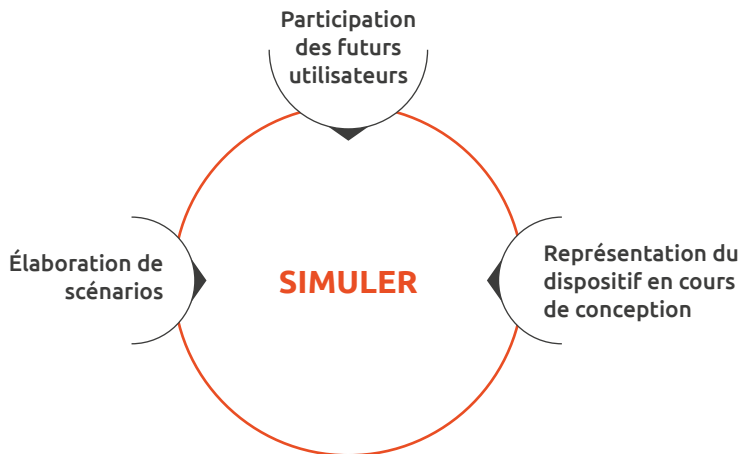
La simulation est une méthode permettant de se projeter et d'anticiper les conditions de réalisation de l'activité.

À partir des connaissances issues de l'analyse du travail, la simulation va consister à « faire jouer » par les salariés concernés ce que pourrait être leur travail futur dans des conditions données.

Cette démarche présente plusieurs intérêts :

- mettre le projet à l'épreuve du fonctionnement réel pour valider les options prises et corriger les dysfonctionnements potentiels avant la mise en service ;
- anticiper les effets d'une transformation sur les conditions de travail et au regard des objectifs visés par le projet ;
- nourrir le dialogue entre concepteurs et utilisateurs permettant aux salariés de s'approprier les transformations à venir en étant « acteurs » du processus de conception ;
- aider la prise de décision en s'appuyant sur des critères d'évaluation tangibles.

**POUR GARANTIR LES MEILLEURS RÉSULTATS, LA DÉMARCHE DE SIMULATION S'APPUIE SUR PLUSIEURS PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES :**



## Quel(s) Support(s) choisir pour représenter le futur ?

- Le support doit permettre une représentation du dispositif ou de certains éléments du dispositif en cours de conception.
- Il doit faciliter la projection, les interactions entre les participants et la réponse aux questions définies pour la simulation. Plusieurs supports peuvent être mobilisés simultanément.
- Il existe différents types de supports :
  - prototype(s) pour une simulation «grandeur nature» ou sur un périmètre circonscrit avant déploiement;
  - analogiques (plan, maquette volumétrique, schéma....) qui vise la verbalisation de l'activité et l'interaction entre les participants;
  - numérique(s) si l'on souhaite une modélisation plus fine (en 3D, réalité virtuelle) plus favorable à la projection ou l'immersion, et si l'on souhaite introduire des données telles que le temps, les distances, les efforts et postures...

## Comment élaborer des scénarios ?

- Il s'agit de construire une situation future de travail en imaginant des histoires ou des scénarios «réalistes» au regard des hypothèses qui demandent d'être testées.
- C'est la mise en scène d'un fonctionnement (ou usage) réel possible dans le futur et pas seulement le fonctionnement (ou usage) standard attendu.
- Ce sont les analyses menées dans les situations de référence qui permettent d'identifier les actions et les configurations à mettre en scène pour la simulation.
- Le scénario peut être formalisé sous plusieurs formes : BD, texte, logigramme.

## Qui impliquer ?

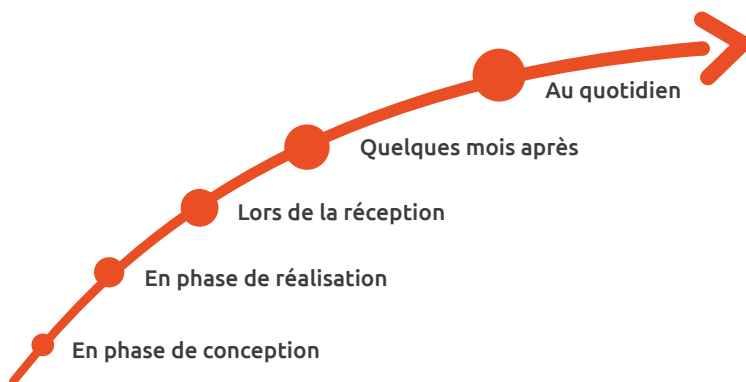
- La simulation se déroule en présence de groupes de travail composés des futurs opérateurs et de l'encadrement qui vont verbaliser leur activité et débattre à partir des scénarios élaborés.
- La présence du concepteur est souvent décisive pour apporter des explications sur certains choix ou certaines contraintes de conception et intégrer (idéalement en direct) les propositions de modification.
- Les décideurs doivent suivre ces travaux de simulation qui leur permettent d'arbitrer entre les objectifs du projet et ses effets possibles sur le travail réel.
- Ne pas oublier de penser aux modalités d'information du personnel qui ne participe pas aux simulations (compte-rendu, mise à disposition des supports dans les équipes, réutilisation des scénarios dans le cadre des formations utilisateurs).

Les projets finaux correspondent rarement à ce qu'on imagine au début. Même si l'on veut bien faire, anticiper au maximum, on ne peut jamais tout prévoir.

Une fois le système implanté ou le déménagement réalisé, des difficultés peuvent apparaître à l'usage. Des bugs, des oublis, des fonctionnalités peu utiles ou trop complexes, une appropriation limitée de l'outil... Quand il faut apporter des corrections tardivement, cela est généralement assez compliqué et coûteux : l'équipe-projet est déjà dissoute, il n'y a plus vraiment d'interlocuteurs, plus de budgets, et la négociation avec le prestataire pour apporter les modifications nécessaires n'est plus envisageable. C'est dans ces moments que l'on risque de perdre le bénéfice des efforts consentis dans les phases d'étude et de conception.

### AUTANT PRÉVOIR LE FAIT QU'IL Y AURA DES AJUSTEMENTS :

- en se projetant avec les salariés dans la phase de conception à partir de démarche de simulation (voir question 7) ;
- en s'autorisant à apporter des corrections au cours de la réalisation du projet ;
- en étant vigilant lors de la réception des dispositifs ou des locaux ;
- en prévoyant des bilans réguliers avec les utilisateurs en s'appuyant, par exemple, sur la démarche d'évaluation embarquée<sup>3</sup>.



Un projet ne se termine pas le jour de l'emménagement ou de la réception des nouveaux équipements. Prévoir ces temps de bilan, des espaces de discussion dans l'organisation pour prendre en charge les problématiques rencontrées par les équipes est une façon de soutenir le travail, de rassurer les salariés et d'éviter les phénomènes de résistance des projets aux fonctionnements réels.

Si le projet se termine, l'organisation et les modes de management doivent pouvoir prendre le relais. L'intégration du facteur humain dans les projets offre également une occasion de progresser dans son fonctionnement quotidien et dans les formes de « management du travail ».



# Annexe - Petit lexique

## Se repérer en fonction du type de projet

Ce lexique permet de repérer les grandes étapes d'un projet et les notions spécifiques généralement employées en fonction de la nature des projets.

Type de projet	Mise en œuvre du projet		Développement du projet	Achèvement du projet	
<b>Industriel</b>	Études d'opportunité et de faisabilité	Analyse des besoins Élaboration des cahiers des charges	Études de conception Études de base et études de détails	Installation, Implantation	Démarrage Mise au point
<b>Architectural</b>	Réalisation des études préliminaires	Analyse des besoins Élaboration du pré-programme et du programme initial	Réalisation des esquisses, APS et APD  Macro-zoning, Micro-zoning	Suivi du chantier de construction et déménagement	Réception et suivi des usages
<b>Système d'information</b>	Études d'opportunité et de faisabilité	Analyse des besoins Élaboration du cahier des charges fonctionnel et technique	Paramétrage, développements Zoning, wireframe, mockup (ou "storyboard")	Recette, test Migration des données	Suivi des usages



En fonction du type de projet, il est utile pour le maître d'ouvrage ou les professionnels qui l'assisteront de connaître les éléments de langage spécifiques à chacun des projets de façon à situer les principales étapes, méthodes et outils.

Concernant **la phase de développement**, les projets architecturaux se traduisent par des étapes bien spécifiques :

**Les études d'esquisse** : elles proposent une ou plusieurs solutions traduisant les éléments majeurs du programme avec le souci de la compatibilité des propositions avec l'enveloppe financière et le fonctionnement général attendu.

**Les études d'Avant-Projet Sommaire (APS)** : elles précisent la composition générale en plan et volume. L'APS permet également de vérifier la compatibilité des solutions proposées avec les contraintes du programme ou du site et d'établir une estimation provisoire du coût des travaux. C'est seulement après la validation de l'APS par la MOA que le permis de construire est déposé.

**Les études d'Avant-Projet Définitif (APD)** : elles déterminent les surfaces détaillées de tous les éléments du programme, arrêtent en plans, coupes et façades les dimensions du bâtiment et son aspect, insèrent les éléments de détails (mobilier, divers équipements, etc.).

Dans le cadre de projets de réaménagement de bureaux, l'organisation des espaces va davantage être de la responsabilité d'un « space planner ». À l'issue de l'étape d'analyse des besoins des futurs utilisateurs, le space planning se décompose selon deux étapes distinctes : **le macro-zoning et le micro-zoning**. Ce sont les opérations par lesquelles on détermine les grandes zones d'un espace de façon macro (proximités fonctionnelles, projection des surfaces par équipe) et micro (aménagement des bureaux et intégration de chaque poste de travail).

Pour des **projets SI (Système d'Information)** comme la mise en place d'ERP, les solutions sont généralement préexistantes et ne font pas systématiquement l'objet de développement complémentaire mais plutôt d'un **paramétrage**. Celui-ci consiste en une adaptation de l'appliquatif par le prestataire en fonction des besoins exprimés par les utilisateurs.

Il s'ensuit la **recette** ou le **recettage**, également appelé « test d'acceptation » ou « **réception** » (dans les projets architecturaux ou industriels). Cette étape consiste à vérifier l'ensemble des éléments qui composent le système réalisé. Les acteurs chargés de cette opération répondent à la seule question suivante : le projet livré correspond-il exactement à ce qui a été commandé ? Dans le cadre d'un projet SI, il sera possible de procéder à des tests sur quelques postes avant d'envisager **la migration des données**, c'est-à-dire l'intégration de l'ensemble des données de l'ancien au nouveau système d'information. A contrario, lors de la réception d'un nouveau bâtiment ou d'un nouveau système de production, il est généralement trop tard pour envisager de profondes modifications. Les étapes d'APS et d'APD sont donc décisives puisqu'il s'agit du premier temps de validation de la solution proposée par le prestataire sur la base de plans qu'il s'agira de signer. La signature sur plan est également fréquente dans le cadre de projets industriels. Les utilisateurs sont donc les premiers alliés du maître d'ouvrage en mettant à l'épreuve les solutions proposées à partir de leur expérience.

Les plans n'étant pas toujours suffisants pour faciliter la projection, il est courant d'intégrer une étape de **prototypage** dans la phase de conception pour illustrer un concept ou modéliser des choix de conception à partir d'un dessin, d'une maquette. La notion de **maquettage** est également couramment employée pour figurer des interfaces graphiques à échelle réduite.

D'autres termes sont employés pour la conception d'interfaces digitales comme le wireframe, plus détaillé que le zoning (maquette ou schéma qui définit les zones et contenus d'une interface) et le mockup ou storyboard (prototype d'interface permettant de visualiser les enchaînements).

Avec la démocratisation des outils numériques, les **maquettes numériques** deviennent des objets intermédiaires incontournables pour faciliter la collaboration dans les processus de conception. Cette interface numérique peut également facilement faire l'objet d'une représentation analogique à partir d'outils de prototypage rapide comme l'impression 3D.

Utilisés depuis longtemps dans certains secteurs industriels comme l'automobile, ces outils impulsent une transformation des processus de conception pour faciliter les échanges, fiabiliser les décisions et réduire le temps des projets.

# Focus sur le réseau Anact-Aract



L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) est un établissement public créé en 1973, installé à Lyon, sous tutelle du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.

L'Anact s'appuie sur un réseau de 17 Associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract)\*.

**Le réseau Anact-Aract** a pour vocation de mettre en capacité les salariés et directions, plus particulièrement dans les **petites et moyennes entreprises**, de recourir à des méthodes et outils efficaces pour **améliorer** les conditions de travail dans un objectif partagé : **concilier satisfaction au travail et performance économique**. Son action se caractérise par une posture de neutralité et d'impartialité.

\* Le réseau Anact-Aract a épousé les contours des nouvelles régions, tout en maintenant ses implantations locales de proximité.

## Prendre en compte les conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour les entreprises, les salariés et pour toute la société

Nouvelles technologies, nouvelles formes et organisations du travail, prolongement des carrières, compétition économique renforcée... Les défis constants auxquels sont confrontés les salariés et les entreprises, et plus particulièrement les petites et moyennes entreprises, sont complexes et conséquents. L'amélioration des conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour y faire face pour les entreprises, les salariés et pour toute la société. Le réseau Anact-Aract a pour missions de :

- Agir pour une prise en compte systématique des conditions de travail dans le traitement des questions sociales en partenariat avec tous les acteurs de l'entreprise.
- Développer et proposer des démarches, méthodes et outils issus des retours d'expérience de projets pilotes conduits en entreprise, permettant d'améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail.
- Diffuser ces démarches et méthodes en outillant particulièrement tous ceux qui accompagnent, forment et informent les entreprises dans les domaines de la prévention des risques professionnels, de l'organisation du travail et du dialogue social.
- Conduire une activité de veille et d'étude sur les enjeux et les risques liés aux conditions de travail afin d'aider les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à mieux appréhender les besoins émergents pour éclairer leurs choix et leurs prises de décision.

Pour en savoir plus sur  
le réseau Anact- Aract,  
ses thématiques d'intervention  
et ses publications,  
rendez-vous sur [anact.fr](http://anact.fr)

10

QUESTIONS SUR...

## La conduite des projets de transformation

---

Peut-on envisager des transformations sans réinterroger les manières dont le travail évoluera, et sans imaginer les projets de demain ? Ce guide propose des repères pratiques pour permettre aux PME en particulier de bien conduire leurs projets de transformation et bien concevoir le travail à venir.

192, avenue Thiers  
CS 800 31  
69457 Lyon Cedex 06  
Tél. : 04 72 56 13 13  
ISBN: 978-2-36889-134-6

