

INTÉGRATION D'OUTILS NUMÉRIQUES ET CONDITIONS DE TRAVAIL EN PME AGROALIMENTAIRE

ANTICIPEZ ET PRÉPAREZ-VOUS

AGROALIMENTAIRE | GESTION DES DONNEES | CONDITIONS DE TRAVAIL | PERFORMANCE





L'ASSOCIATION RÉGIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL - HAUTS DE FRANCE

L'Aract Hauts des France est une structure paritaire administrée par les partenaires sociaux.

Elle a pour mission d'aider les entreprises à développer la qualité de vie au travail en lien avec la performance de l'entreprise. L'Aract fait partie du réseau ANACT, Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, qui compte 16 associations ou antennes régionales.

Elle a pour vocation d'améliorer les conditions de travail des salariés, l'efficacité des entreprises et des organisations, de promouvoir des démarches d'innovations sociale, en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles. Pour cela, l'Aract conçoit et diffuse des méthodes et des outils éprouvés sur le terrain dans un objectif partagé : la qualité de vie au travail est source de performance.

Champs d'intervention : Organisation du travail, Qualité de Vie au Travail, Management du Travail, Santé au Travail, Ressources Humaines, Egalité Professionnelle, Dialogue social.



CENTRE D'ETUDE ET DE RECHERCHE TECHNOLOGIES DES INDUSTRIES ALIMENTAIRES :

Le CERTIA Interface est une structure de conseil technologique au service des entreprises agroalimentaires des Hauts-de-France (PME).

C'est une association à but non lucratif, soutenue par le Conseil Régional des Hauts-de-France et le Ministère de l'enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

Ses missions consistent à accompagner les entreprises dans leurs projets individuels, les inciter à innover et se renouveler, contribuer à la dissémination d'informations technologiques et l'animation d'un réseau d'acteurs régionaux.

Les thématiques d'action du CERTIA Interface sont l'innovation et la performance globale des entreprises agroalimentaires en Hauts-de-France.

SOMMAIRE

INTRODUCTION _____ **06**

**UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE :
SE METTRE EN MODE PROJET** _____ **12**

**LES GRANDES ÉTAPES DE MISE EN PLACE
D'UN OUTIL NUMÉRIQUE** _____ **18**

FICHES PORTRAIT | LES ACTEURS _____ **42**

BIBLIOGRAPHIE | REPÈRES _____ **56**

INTRODUCTION





POURQUOI CE GUIDE ?

Ce guide s'inscrit dans le cadre d'une étude nationale lancée par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) : « Étude d'impact des transformations numériques sur les conditions de travail dans les entreprises de l'agroalimentaire ».

Les enjeux de compétitivité et d'innovation, de qualité, de traçabilité et de sécurité des aliments mobilisent particulièrement la filière alimentaire et les territoires.

L'introduction du numérique dans l'agroalimentaire s'inscrit dans les transformations de la filière avec des évolutions de tendances « produits », « usages » (nouveaux modes de consommation), « modes de distribution » et « réglementations ».

Mais au-delà de la solution technique, les transformations numériques s'appuient sur des modèles sociaux, économiques et organisationnels ; et l'introduction de solutions numériques en entreprise a des implications concrètes puisqu'elle transforme les organisations de travail : les processus, les acteurs mobilisés et leurs contributions (répartition des tâches, évolution des compétences), les matériels de production, les espaces de travail...

L'INTRODUCTION D'UN NOUVEL OUTIL NUMÉRIQUE : UNE OPPORTUNITÉ D'AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

L'introduction de nouvelles technologies, en particulier numériques, interroge les conditions de travail. Que produit directement et indirectement l'usage du numérique ? Comment cette technologie fait-elle évoluer les façons de penser, de faire, de collaborer dans le travail ?

Nous envisageons ici la santé au travail, au-delà de la stricte prévention des risques professionnels, dans une approche de construction de la santé. **Il s'agit de prévoir une organisation de travail et un environnement professionnel propice à la réduction des risques et des contraintes mais aussi qui favorise l'autonomie, la mobilisation des capacités de chacun et le développement des compétences.**

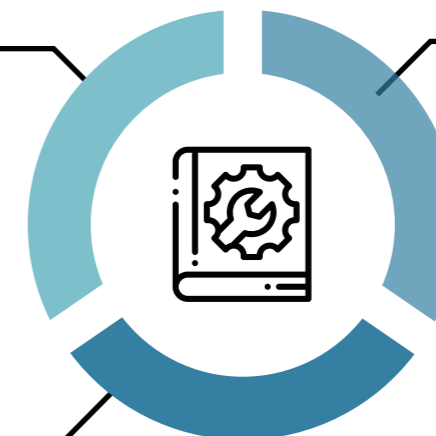
L'introduction de solutions numériques présentent des opportunités en termes d'amélioration de la santé au travail et plus largement des conditions de travail ; à condition d'envisager ces deux dimensions dans le projet : réduction des contraintes et des facteurs de pénibilité et évolution des compétences et des métiers.



CE QUE VOUS APPRENDREZ EN CONSULTANT CE GUIDE :

Quels avantages et pièges à éviter dans l'intégration d'un outil numérique, pour favoriser les bonnes conditions de travail des collaborateurs et la performance globale de l'entreprise ?

Des conseils de collaborateurs d'entreprises agroalimentaires.



Comment mettre en place la solution choisie ?

À QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

Le plus souvent les **entreprises de très petite taille** (<20 ETP ; hors fonctionnement Start Up) fonctionnent essentiellement avec des outils très simples et accessibles, peu coûteux et facilement adaptables à leur besoins ; comme des feuilles de calculs ou des dossiers sous format papier.

Les **grandes entreprises** (>250 ETP ; individuelles et groupes) utilisent le plus souvent des outils numériques très puissants, préconstruits par les éditeurs mais onéreux.

Enfin les **entreprises de taille intermédiaire** (~20-50) rencontrent des difficultés à trouver un outil adapté à leur besoin, à leurs projets d'évolution et de développement, pour des budgets qui leurs sont accessibles.

Ce guide s'adresse aux acteurs des petites entreprises du secteur agroalimentaire (~20-50 ETP) qui s'interrogent sur la manière d'intégrer un outil numérique adapté au fonctionnement de leur entreprise et à ses évolutions, tout en préservant ou améliorant les conditions de travail des collaborateurs de l'entreprise.

Il n'a pas vocation à être exhaustif, mais à apporter des éléments de réponses aux entreprises qui s'interrogent sur la démarche de mise en place d'un tel outil. Il s'appuie sur des entretiens réalisés auprès de membres d'entreprises agroalimentaires concernés par un outil numérique pour la gestion des données des métiers liés à la production, au sein de leur structure.

OUTILS NUMERIQUES : QUÉZAKO ?

Dans ce guide, le terme « outils numériques » désigne **l'ensemble des logiciels et matériels utilisables au sein des entreprises agroalimentaires pour assurer la gestion, l'exploitation et la traçabilité de leur flux de données liées aux métiers**. Leur but est d'améliorer la performance globale des entreprises et de renforcer leur compétitivité, en favorisant de bonnes conditions de travail des utilisateurs. A titre d'exemple, cela peut concerner une base de données reliée à des modules informatiques adaptés aux besoins de l'entreprise, les Progiciels de gestion Intégrée (ERP), les Logiciels de pilotage de la production (MES) et les Interfaces Homme Machine (SCADA/ HMI)...



CE QUE L'ON PEUT ATTENDRE D'UN OUTIL NUMERIQUE :



UN SYSTÈME DE TRAÇABILITÉ DES DONNÉES EFFICACE ET PUISSANT

Les attentes des clients en termes de qualité de réactivité et de baisse des prix sont croissantes. Répondre à ces attentes représente un avantage concurrentiel. Les obligations réglementaires et des référentiels agroalimentaires tendent également à imposer de plus en plus de rigueur. Un système de traçabilité des données efficace permet de mieux sécuriser les flux de matières externes et internes. Il devient donc nécessaire de faciliter l'accès rapide aux bonnes informations.



ANTICIPER L'ÉVOLUTION DES RAPPORTS ÉCONOMIQUES

L'intégration d'un tel outil représente une opportunité de créer des partenariats entre des acteurs, comme de nouveaux clients ou fournisseurs, d'autres entreprises... L'apparition de nouveaux acteurs économiques, qui n'étaient pas historiquement liés au secteur alimentaire, oblige également les acteurs de l'agroalimentaire à questionner le système existant et à s'adapter. (Exemple : Achat de produits alimentaires en ligne sur des plateformes non spécialisées).



FACILITER LE PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ

L'intégration d'un outil numérique est l'opportunité d'inclure des fonctions de pilotage d'activité. On peut donc s'attendre à ce qu'il donne une vue d'ensemble de l'activité au quotidien et permette d'exploiter les données passées pour préparer l'activité à court moyen et long terme. Une meilleure maîtrise des données de métier favorise les constats, la prise de décision et l'action en amont plutôt qu'un simple constat de situation, comme l'évolution de l'appétence des clients / consommateurs ou une fluctuation de cadence de l'activité. Une meilleure maîtrise des données représente donc un facteur d'agilité primordial pour les PME agroalimentaires.



AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE : UN OUTIL ADAPTÉ À L'ACTIVITÉ ET AUX POSTES DES UTILISATEURS

Amélioration de la performance globale : un outil adapté à l'activité et aux postes des utilisateurs. Ce n'est que lorsque les équipes de terrain s'approprient l'outil que l'on constate les succès. L'outil numérique devra donc être adapté aux besoins de chaque métier, intuitif et facile à prendre en main. Le plus souvent, pouvoir faire des liens entre plusieurs modules de l'outil numérique et réaliser des calculs automatiques dans l'outil sera indispensable. Un outil adapté aux activités de l'entreprise permettra à chacun de se focaliser sur les sources de valeur ajoutée de son métier, source de valeur pour l'entreprise. Le plus souvent, les équipes métier veulent gagner du temps sur des opérations réalisables par l'outil numérique. L'intégration d'un tel outil peut également représenter une opportunité de montée en compétences et de diversification des tâches du personnel utilisateur.

La vie des entreprises est en perpétuelle évolution. L'outil doit être adaptable aux évolutions de l'entreprise pour être viable sur plusieurs années.



Si l'outil numérique présente de nombreux avantages, il doit être mis en place dans une organisation connue, optimisée et préparée. L'outil numérique est un support, il n'est pas destiné à organiser l'activité.

UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE : SE METTRE EN MODE PROJET





« Les salariés dans les projets de l'entreprise leur fait aussi prendre conscience que derrière les résultats obtenus il y a beaucoup de travail. Ils se sentent impliqués dans les projets et cela les aide à accepter le changement ».
Un dirigeant

QUELS INTERÊTS DU MODE PROJET ET DE L'IMPLICATION DES FUTURS UTILISATEURS POUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ?

POUR TOUS LES FUTURS UTILISATEURS DE L'OUTIL (PENDANT ET APRÈS L'INTÉGRATION DE L'OUTIL NUMÉRIQUE) :



ADAPTER L'ORGANISATION DU TRAVAIL :

Les parties prenantes au projet pourront plus facilement adapter l'organisation de leur travail en ayant connaissance des étapes d'avancement du projet, une vision de l'objectif à atteindre et du niveau d'implication requis pour chacun.



RÉDUIRE LES SOURCES DE STRESS

En informant les équipes de l'avancée du projet et en leur donnant une vision, vous leur évitez le stress de l'inconnu.



FAVORISER LA FÉDÉRATION DES ÉQUIPES AUTOUR DU PROJET

Solliciter les futurs utilisateurs de l'outil numérique autour du projet favorise leur adhésion à celui-ci. Ils seront plus favorables au changement et accepteront plus facilement les aléas et difficultés que vous pourrez rencontrer tout au long du projet.



VISER L'EXHAUSTIVITÉ ET GAGNER DU TEMPS SUR LA CONCEPTION

Les utilisateurs de l'outil numérique connaissent leur métier. Ils sont donc les plus à même de formuler les besoins auxquels l'outil devra répondre. Vos équipes, chacun à son échelle, sont également source d'idées d'amélioration dans l'entreprise. Peut-être pourront-ils suggérer des fonctions à réelle valeur ajoutée pour votre entreprise ?

POUR LE GROUPE PROJET :



FAVORISER L'ADHÉSION AU PROJET DANS LA DURÉE

Le groupe projet sera beaucoup sollicité tout au long du projet. Donner un cadre au projet et une vision possible, enviable et nécessaire de l'objectif à atteindre contribuera à renforcer la motivation du groupe projet et des acteurs ponctuels.



FACILITER LE TRAVAIL DE RELEVÉ DES BESOINS

Les futurs utilisateurs de l'outil numérique plus enclins à consacrer du temps au projet seront coopératifs vis-à-vis de l'équipe projet, notamment lors de la phase d'identification des besoins.



CRÉER UN ESPACE DE TRAVAIL ET DE CONCERTATION QUI POURRA ÊTRE SOLLICITÉ TOUT AU LONG DU PROJET.

Sources : Panorama des entreprises agroalimentaires – édition 2018 Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. Pages 89 à 92 « Une industrie agroalimentaire connectée ».
<https://agriculture.gouv.fr/le-panorama-des-industries-agroalimentaires>



COMMENT FAIRE ?

LES PRÉREQUIS



ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES DANS LE PROJET ET DÉFINITION DU NIVEAU D'IMPLICATION DE CHACUN DÈS LE DÉBUT

Le chef projet ne peut pas tout faire tout seul et la sollicitation d'autres compétences dans l'entreprise apportera une grande richesse. L'implication des futurs utilisateurs dès le début est indispensable.



UNE DÉMARCHE GLOBALE

qui prend en compte l'entreprise dans ses différentes dimensions.



UNE ÉQUIPE PLURIDISCIPLINAIRE

Puisque l'ensemble de l'entreprise est concerné par ce projet, ce dernier doit associer toutes les compétences.

Source : Conduire un projet d'amélioration des conditions de travail dans le secteur agroalimentaire. ARACT Hauts de France. <http://hautsdefrance-aract.fr/blog/2017/09/27/guide-methodologique-conduire-projet-dameliorationconditions-de-travail-secteur-de-lagroalimentaire/>

PROJET À LA TAILLE DE MON ENTREPRISE

Le budget prévu pour ce projet est-il adapté ?
 Concerne les coûts externes (l'outil, les équipements informatiques complémentaires (câblages, travaux, tablettes tactiles...), services du prestataire technologique, abonnement dans certains cas de logiciels...), le temps passé en interne, l'immobilisation des outils de production...

Mon projet est-il bien défini dans le temps ? Cela vous permettra de gagner du temps, de l'énergie, de faciliter l'adhésion des parties prenantes et d'éviter de perdre de l'argent.

Les ressources (techno, outils, humaines et financières) permettent-elles à tous et chacun de mener le projet à bien ?

Quels sont les autres projets en cours et à venir dans l'entreprise ? Quelle est la priorisation de ce projet par rapport aux autres ? Il sollicitera beaucoup de ressources à l'entreprise et ne devra pas la fragiliser.



Pour certaines petites entreprises, ce mode de fonctionnement peut paraître conséquent. Vous pouvez aussi organiser le projet afin de vous donner des objectifs, décider des moyens humains et financiers à mettre en place et vous accorder sur les résultats attendus.



Pour aller plus loin : Quelles questions se poser en amont d'un projet de transformation ?
 - « 10 questions sur ... la conduite de projet de transformation » page 10

LES GRANDES ÉTAPES DE MISE EN PLACE D'UN OUTIL NUMÉRIQUE





Les entreprises interrogées sont passées par plusieurs phases préparatoires. **Il est important de noter qu'il n'existe pas un schéma unique et qu'il vous appartiendra de définir votre propre démarche.** Les étapes identifiées dans le tableau ci-dessous sont néanmoins incontournables pour le projet. Les méthodes et outils proposés ici peuvent être surdimensionnés pour certaines entreprises. Il revient à chacun de les utiliser ceux qui leur paraissent les plus pertinents.

	CADRER	ANALYSER ET CONCEVOIR	CO-CONSTRUIRE LA SOLUTION	DÉVELOPPER ET AJUSTER	ÊTRE ACCOMPAGNÉ DANS LE TEMPS
OBJECTIFS 	<p>Communiquer sur le projet, constituer le groupe projet, définir le périmètre de l'outil, identifier les grandes étapes du projet, identifier les tâches générales et individuelles, définir la temporalité du projet, valider la disponibilité des ressources et estimer le coût total.</p>	<p>Capter et condenser les besoins avant de formuler le cahier des charges. Présélection des prestataires technologiques possibles.</p>	<p>Choisir la solution : l'outil de traçabilité adapté et le prestataire technologique avec qui vous travaillerez. Contractualisation de votre engagement avec le prestataire technologique.</p>	<p>Tests utilisateurs, simulation et évaluation en temps réel, formation des futurs utilisateurs.</p>	<p>Evaluer le travail réalisé, continuer à former, soutenir les équipes internes.</p>
EXEMPLES DE MÉTHODES ET OUTILS 	<p>Réunions de projet. Fiche projet. Matrice des responsabilités. Chronologie et jalons projets. Diagramme de Gantt. Organigramme des tâches. Entretien d'engagement. Méthode d'estimation des coûts – prévision du budget.</p>	<p>Fiche d'identification des besoins. Présence sur le terrain pour la captation des besoins. Proof Of Concept (P.O.C). Définition du budget. Analyse des risques. Benchmarking. Analyse de l'activité. Analyse ergonomique. Outils de co-construction.</p>	<p>Liste exhaustive des besoins de l'entreprise. (définie à l'étape précédente) Tableau de comparaison des offres reçues. Entretien d'engagement. Contrat de confidentialité</p>	<p>Cycles de tests itératifs. Rapport d'avancement Tableau de maîtrise des heures passées. Réunions d'avancement projet.</p>	<p>Réunion et rapport de clôture du projet.</p>
QUI 	<p>Direction Groupe projet et chef de projet Traducteur</p>	<p>Direction Groupe projet et chef de projet Traducteur Acteurs ponctuels en interne Services de Santé au Travail (Prestataire technologique)</p>	<p>Direction Groupe projet et chef de projet Traducteur Prestataire technologique</p>	<p>Direction Groupe projet et chef de projet Prestataire technologique Traducteur</p>	<p>Direction Groupe projet et chef de projet Prestataire technologique Traducteur</p>
RÉSULTATS 	<p>Comité de pilotage constitué, cadre du projet défini, charte d'engagement des parties prenantes.</p>	<p>Liste exhaustive des besoins : Globaux de l'entreprise, De chaque service, De chaque poste concerné par l'outil, Transversaux.</p>	<p>Cahier des charges de l'outil clair. Contrat signé entre le prestataire technologique et l'entreprise.</p>	<p>Maquette de l'outil numérique (cas du développement sur mesure), outils numériques, prise en main par les utilisateurs.</p>	<p>Pérennité et adaptation de l'outil à l'évolution de l'entreprise.</p>

COMMUNICATION ACTIVE EN INTERNE, AVEC LE TRADUCTEUR ET AVEC LE PRESTATAIRE TECHNOLOGIQUE.



QUI MOBILISER ?

COMMENT COMMUNIQUER EN AMONT DU PROJET ?

Il est important de partager la stratégie et la vision globale de l'entreprise. **Communiquer en interne, en amont du projet permet de fédérer le personnel de l'entreprise, lui donner une vision commune et claire du projet et faciliter l'acceptation du nouvel outil.**

Cela contribue également à limiter les inconnues, les inquiétudes liées à ce changement. La communication sur le projet peut aussi se présenter par un affichage clair et concis au niveau des espaces communs. Cependant, la communication directe est à privilégier.

Ainsi, un des facteurs clé de succès est de s'assurer que les futurs utilisateurs ont bien compris les raisons de l'intégration de l'outil, les avantages qu'ils y trouveront et ce qui sera attendu de leur part lors de la mise en place.

Pour cela, présentez l'origine du projet et/ou besoin, les principaux objectifs attendus (ce que cela apportera à l'entreprise), si besoin les attentes vis à vis des collaborateurs ainsi que la temporalité du projet (si connue). Ce temps d'échanges permettra aussi l'expression des salariés sur leur propre attente/besoin, sur leur doute. **Tout au long du projet, une mise en discussion du travail est indispensable à sa réussite.**

COMMENT CONSTITUER UN GROUPE PROJET ?

Puisque toute l'entreprise est concernée par ce projet, l'équipe projet doit regrouper des compétences représentatives de chaque service. Ces personnes seront choisies par le chef de projet pour leur bonne connaissance du service dont ils font partie.

De plus, **si votre entreprise a des représentants du personnel, il est important de les solliciter durant le projet et de les tenir informés de son avancement.** Ils peuvent être intégrés au groupe projet ou a minima informés sur des temps formalisés.



Chaque membre **doit s'engager** sur les missions. Pour cela, le chef de projet procèdera à un **entretien d'engagement** de chaque membre du groupe projet. Il identifiera ainsi les leviers de motivation et les éventuelles inquiétudes de chacun.



La direction et le chef de projet doivent s'assurer que les membres du groupe ont les moyens de fonctionner. La mise en place d'un outil numérique impactera l'ensemble de l'entreprise. Par conséquent, le projet ne se limite pas au groupe projet et il convient d'identifier les acteurs qui devront être sollicités et interrogés (Acteurs ponctuels).

En fonction du niveau d'exigence du groupe projet vis-à-vis de l'outil, ainsi que des ressources disponibles en interne, la conception et l'intégration de l'outil pourront être internalisées ou sous-traitées. **Quel que soit votre choix, l'investissement interne reste conséquent.**



Un des facteurs clé de succès est une communication ascendante et descendante permettant l'expression de tous autour d'un même projet. L'appropriation d'un projet passe par sa compréhension collective.



LA DIRECTION

Membre du groupe projet

Doit porter et soutenir le projet. Ce type de projet nécessite un engagement fort de la direction. Il doit s'inscrire dans la stratégie de l'entreprise.



LE CHEF DE PROJET

Membre du groupe projet

Il doit avoir une bonne connaissance de l'entreprise et des postes des futurs utilisateurs de l'outil. Le chef de projet peut être le dirigeant de l'entreprise cependant il doit permettre à chacun d'exprimer son point de vue sans jugement de valeur. Dans ce rôle, le dirigeant ne doit pas être un supérieur mais un membre de l'équipe projet. Les principales compétences attendues d'un chef de projet sont :

- La gestion du projet dans la durée
- Le management de l'équipe de projet,
- S'assurer de l'acceptation du projet, puis de la prise en main de l'outil numérique au sein de l'entreprise.
- Faire le lien entre les parties prenantes.

Attention : le temps que le chef de projet aura à consacrer à la mise en place de l'outil est le plus important. C'est donc du temps qu'il ne pourra pas consacrer à d'autres tâches. Assurez-vous d'adapter l'organisation de l'activité de l'entreprise pour que ce projet n'impacte pas négativement les activités courantes de l'entreprise.



LES AUTRES MEMBRES DU GROUPE PROJET

Le groupe projet doit être pluridisciplinaire. Il doit être constitué des parties prenantes du projet, c'est-à-dire à minima de la direction, du chef de projet, des responsables des services pour lesquels l'outil aura un impact et de futurs utilisateurs.



LE TRADUCTEUR

Il connaît l'entreprise, ses métiers et ses contraintes. Il possède de bonnes connaissances sur les outils numériques de gestion des données. Il fait le lien entre les attentes de l'entreprise et les propositions du prestataire technologique. Si le chef de projet a les compétences requises, dans certains cas il prend également le rôle de traducteur.



« Le consultant [traducteur] est aussi là pour apporter son expertise face aux éditeurs d'ERP. Il a les connaissances techniques, il connaît bien le fonctionnement de notre entreprise et nos exigences. En travaillant avec lui on a été plus loin car on a informatisé quasiment tout l'atelier. »

Un dirigeant

LE PRESTATAIRE TECHNOLOGIQUE

Il doit être engagé, ouvert au projet et en posture d'écoute active sur les attentes et besoins des futurs utilisateurs de l'outil. Il vous appartient de définir clairement vos attentes quant au prestataire technologique qui interviendra. Ce point est abordé dans l'identification des besoins.



LES ACTEURS PONCTUELS ET PARTIES PRENANTES

Salariés de l'entreprise

Cela inclut toutes les personnes de l'entreprise qui ne seront sollicitées que ponctuellement. Cela concerne le personnel terrain futurs utilisateurs de l'outil, certains services support ou les représentants du personnel. Ces acteurs ponctuels doivent être activement interrogés pour ne pas passer à côté des besoins et informations métier et terrain



LE SERVICE DE SANTÉ TRAVAIL

Médecin du travail et équipe pluridisciplinaire

Médecin du travail et/ou équipe pluridisciplinaire du SST aux étapes clés. Le médecin du travail doit toujours être associé aux transformations majeures de votre entreprise. L'équipe pluridisciplinaire pourra vous apporter son expertise notamment à l'étape d'identification des besoins avec une compréhension fine de votre fonctionnement actuel permettant une meilleure projection vers l'avenir.



« Lorsqu'on a décidé d'intégrer un ERP, l'éditeur du précédent outil n'était pas en mesure de répondre à nos attentes de développement et de croissance. Il avait néanmoins une bonne connaissance de l'outil existant et de notre entreprise, donc il a été inclus dans la conception du nouvel outil. »

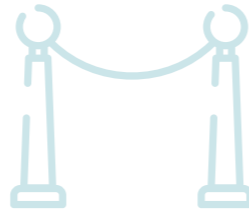
Un chef de projet

COMMENT PRÉPARER LE PROJET ?

Pour que le projet soit viable et soutenable, il doit être clairement défini. Le chef de projet a donc pour mission de donner une vision commune du résultat à atteindre à l'équipe projet. Elle sera plus détaillée que la communication régulièrement faite à l'ensemble de l'entreprise.

01 DÉFINIR LE PÉRIMÈTRE DE L'OUTIL

Quels services à prendre en compte dans l'outil ? Quels sites ? Il faut prendre en compte les services liés à la production mais aussi inclure les services administratifs (ressources humaines, comptabilité, marketing...) Les logiciels de gestion de données sont souvent construits spécifiquement pour un type de métier/ pour un but précis. Ainsi, certaines solutions généralistes seront très bien adaptées au traitement des données administratives de l'entreprise (comptabilité, gestion commerciale, ressources humaines...) et mal adaptées à la gestion des données de production/ de l'activité. **Dédier votre outil aux compétences / au périmètre pour lesquelles il est prévu favorisera son efficacité et le confort de travail de ses utilisateurs.**



02 IDENTIFIER LES GRANDES ÉTAPES DU PROJET

Elle se rapprocheront des grandes étapes énoncées dans ce guide, mais il vous appartient de les définir selon les contraintes et la réalité de votre entreprise.



07 SOLLICITATION DES ÉQUIPES TOUT AU LONG DU PROJET

Dans la préparation de votre projet, vous aurez à prendre en compte autant les aspects matériels que le temps passé et l'investissement par les équipes internes.

Plusieurs membres du groupe projet, comme le chef de projet, seront certainement très sollicités tout au long du projet. L'aménagement des postes et la délégation d'une partie des tâches habituelles devront probablement être considérés au cas par cas pour éviter la surcharge de travail de chacun et impacter le moins possible l'activité de votre entreprise. Les acteurs ponctuels, parties prenantes au projet seront surtout sollicités pour l'identification des besoins, lors du développement et des phases de tests.



03 IDENTIFIER LES TACHES ET LES MISSIONS GÉNÉRALES ET INDIVIDUELLES

À partir des grandes étapes identifiées précédemment, définissez toutes les tâches à réaliser pour chaque étape. Vous pouvez ensuite attribuer les tâches aux membres de l'équipe projet. Cette étape permet d'identifier le chemin à parcourir afin d'atteindre l'objectif précédemment défini ; **ce qui contribue à donner une vision du projet à l'équipe.**



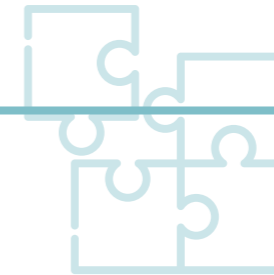
04 DÉFINIR LA TEMPORALITÉ DU PROJET



Il s'agit d'identifier les étapes du projet, leur durée, et la date à laquelle vous prévoyez de clore le projet. Cela peut être, par exemple, la date à laquelle tous les utilisateurs auront pris en main l'outil. Attention à ce que la durée de chaque étape soit suffisante pour réaliser les tâches correspondantes. Dans la planification des grandes étapes du projet, veillez à prévoir des jalons, qui correspondront aux étapes de validation des décisions irréversible d'un commun accord avec l'équipe projet.

05 S'ASSURER DE LA DISPONIBILITÉ DES RESSOURCES

Ici, il s'agit d'identifier les ressources en temps, moyens économiques, outils nécessaires, ... dont chaque membre du groupe projet et l'ensemble du groupe auront besoin pour mener à bien leur travail.

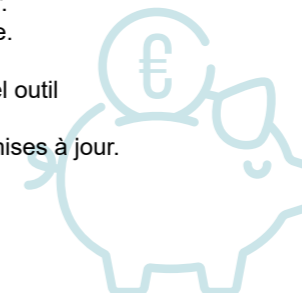


06 COÛT TOTAL DU PROJET

Réalisez l'estimation le plus tôt possible dans l'avancement du projet pour prévoir le budget global dans le business plan annuel de votre entreprise. **Il doit être adapté aux ressources de votre entreprise.**

Le budget doit prendre en compte les coûts :

- Le développement de l'outil et les paramétrages spécifiques.
- L'amortissement du matériel (cas de l'achat d'une machine en local ou de la location d'une machine).
- Les temps de formation des futurs utilisateurs.
- Eventuellement les licences à acquérir.
- Les temps d'intervention du prestataire.
- L'exploitation des ressources internes.
- La bascule des données vers le nouvel outil numérique.
- Les interventions de maintenance et mises à jour.



« Je suis convaincu que lorsqu'une entreprise s'engage dans un projet d'amélioration continue et informatique, il faut y consacrer une part importante du budget à la sécurisation de l'outil informatique et l'intégrer dès que possible dans le business plan. Dans notre entreprise, le budget initialement prévu a été triplé en deux ans. Les investissements doivent également prendre en compte les câblages, les imprimantes en production le support physique du logiciel et le temps passé par les équipes en interne. »
Un chef de projet



« Les salariés sont venus travailler dix samedis consécutifs pour tester le logiciel. Cette période [phase de développement et tests] a été source de fatigue pour les équipes de l'entreprise [...] Même si cela prend du temps il faut rester vigilant pendant le projet et multiplier les contrôles. Dans cette période, il ne faut pas négliger l'impact en ressource et en énergie qu'a le projet sur le personnel, ni le temps d'assimilation de l'outil par les utilisateurs »
Un chef de projet

COMMENT IDENTIFIER LES BESOINS EN INTERNE ?

Cette étape concerne **l'identification des besoins spécifiques des postes concernés par l'outil, les besoins par service, les besoins généraux pour l'entreprise ainsi que les besoins transversaux.**

Votre entreprise évoluera et se développera dans la durée de vie de votre outil. Pensez à anticiper les futurs évolutions et projets de votre entreprise pour les prendre en compte dans la conception de l'outil. Les modifications d'un outil numérique après développement nécessitent plus d'énergie, de temps et d'argent que si les besoins initiaux avaient été anticipés.

C'est à partir de cette étape que le **traducteur** peut intervenir. Il aide à la formulation des besoins, valide que tous les besoins métiers ont bien été identifiés et que le prestataire technologique aura les informations nécessaires pour faire son travail. **Une bonne préparation des données facilite grandement leur intégration dans l'outil numérique.**



« Il est important de bien préparer le projet en avance et de le poser avant de l'initier. Il faut bien avoir conscience que cela prend beaucoup de temps, mais cela fait partie intégrante du processus de réussite .»
Un dirigeant



COMPRÉHENSION DE L'ORGANISATION ET CAPTATION DES BESOINS

Pour réussir un projet, il faut d'abord avoir une compréhension fine de l'organisation actuelle (normale ou dégradée) pour anticiper les effets : Qu'est ce qui fonctionne bien aujourd'hui et que nous voulons conserver ? Que souhaitons nous améliorer ? Qu'est ce qui ne fonctionne pas aujourd'hui et que l'outil pourrait régler demain ? Il est important de considérer les forces et les faiblesses de l'organisation actuelle pour préserver ce qui fonctionne et intégrer ce qui fonctionne moins bien dans le projet.

Pour comprendre l'organisation et identifier les besoins, il est important qu'au moins un membre du groupe projet aille interroger les futurs utilisateurs. Il peut être intéressant de faire interroger chaque service en binôme par un membre du groupe projet n'appartenant pas habituellement à ce service et un autre membre appartenant à ce même service. Cela prendra plus de temps, mais un regard extérieur permet souvent de soulever des questions qu'un membre du service concerné pourrait ne plus percevoir.

Les membres du groupe projet passent beaucoup de temps sur le terrain, posent des questions aux futurs utilisateurs et reformulent les informations perçues pour bien comprendre les réels besoins, les attentes et le fonctionnement de chaque futur utilisateur. N'hésitez pas à reformuler et à requestionner pour valider les informations captées. Certains besoins paraîtront tellement évidents aux personnes interrogées qu'elles risquent de ne pas être formulées et donc non prises en compte parmi les besoins totaux.



Analyse de l'activité / Analyse terrain

Les explications page suivante (p. 30), donnent quelques pistes de réflexion pour sonder les besoins individuels des futurs utilisateurs. Mais vous pouvez aussi créer votre propre grille de questionnement.



Les besoins à identifier : par poste, par service concerné par l'outil numérique, les transverses (informations à communiquer entre services), pour l'entreprise en général.



N'hésitez pas à vous faire aider par votre Service de Santé au Travail ou par des consultants, dans cette phase fastidieuse et pourtant nécessaire de compréhension de l'organisation et d'identification des besoins.

COMPILATION DES DONNÉES

Le groupe projet regroupe ensuite l'ensemble des besoins identifiés vis-à-vis de l'outil. Il est impératif de viser l'exhaustivité avant de passer à l'étape de rédaction du cahier des charges.

La validation de la liste des besoins vis-à-vis de l'outil fera l'objet de plusieurs révisions terrain et de plusieurs réunions avec le groupe projet pour valider l'exhaustivité et l'exactitude des besoins relevés.

L'utilisation des outils de co-construction peut aider pour confronter les points de vue de chacun et s'assurer que l'on parle bien de la même chose.

IDENTIFICATION DES BESOINS DES UTILISATEURS DE L'OUTIL NUMÉRIQUE



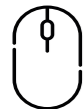
IDENTITÉ

- Poste
- Années d'expérience au poste
- Nombre de personnes occupant le même poste (2*8 / 3*8, ou simultanément par exemple)
- Niveau de qualification et compétences



CONTEXTE

- Dans quelles situations cette personne aurait besoin d'utiliser l'outil ?



CONTRAINTES

- Aptitude à appréhender l'outil ?
- Niveau de qualification à l'utilisation d'outils numériques ?
- Dans le cadre de son poste, cette personne est-elle amenée à avoir besoin d'une interface mobile (Tablette...)
- Dans le cadre de son poste, cette personne est-elle amenée à avoir besoin d'une interface dans une ambiance contraignante pour l'interface ? (Froids négatif, ambiance saline/ humide/ poussiéreuse...)
- Cette personne est-elle contrainte par un handicap (Illettrisme, personne en situation de handicap physique ou mental...)
- L'utilisateur à ce poste doit-il pouvoir utiliser l'interface dans des zones de l'entreprise où il n'y a pas d'internet ?



HABITUDES D'APPRENTISSAGE

- Formation lorsque cela est nécessaire sur le poste et ses évolutions ?
- Formation autonome « Sur le tas » ? L'employé à ce poste va de lui-même à la recherche d'informations pour se perfectionner sur son poste. Cela est prévu dans sa fiche de poste.
- Formations informelles par les collègues expérimentés sur ce poste / une tâche définie.
- Formations prévues et encadrées par les collègues expérimentés sur ce poste / une tâche définie.
- L'employé apprend facilement : en échangeant avec ses homologues / en manipulant l'outil / en suivant une formation adaptée.



BESOINS SPÉCIFIQUES

- Interface Homme-Outil facile d'accès, intuitive.
- Périmètre d'action du poste ? (Quels modules / informations requises pour le bon fonctionnement du poste ?)
- Quelles sont les utilisations courantes de l'outil ?
- Quelles sont les utilisations occasionnelles de l'outil ? (Gestion de crise / cas particuliers...)
- Quel niveau de précision de l'information requis pour chaque poste ? (Pour certains postes il peut être nécessaire de réaliser des statistiques fines sur les commandes clients, connaître l'état des stocks en temps réel, de pouvoir réaliser des modifications dans le fichier client, de renseigner l'état des stocks en direct ou l'avancement de la préparation d'une commande précise...)
- Dans l'usage, quels sont les besoins des utilisateurs en termes d'ergonomie de l'interface homme outil.



MOTIVATIONS

- L'accès à un outil numérique adapté à ses besoins est aujourd'hui indispensable au futur utilisateur ?
- L'accès à un outil numérique adapté à ses besoins apporterait du confort et améliorerait la performance au futur utilisateur ? (informations de traçabilité accessibles plus facilement et plus rapidement et plus fiables... ?)
- Si l'outil n'est pas suffisamment adapté à son poste / à ses besoins, si la valeur ajoutée n'est pas perceptible ou si l'utilisation de l'outil a été imposée contre la volonté de l'utilisateur, celui-ci risque de délaisser l'outil.

COMMENT RÉDIGER LE CAHIER DES CHARGES (CDC) ?



Le CDC traduit les attentes vis-à-vis de l'outil numérique et de la prestation de service fournie par le prestataire technologique. Il sera intégré dans le contrat passé avec le prestataire technologique. La rédaction claire du CDC permet aux membres de l'entreprise et au prestataire technologique de s'accorder sur le résultat à atteindre. Cela donne ainsi une vision de l'objectif à atteindre à l'ensemble des parties prenantes au projet.

Le chef de projet et le traducteur ont un rôle clef puisqu'ils ont la responsabilité de rédiger le CDC final. Ici, le traducteur s'assure que le CDC est clair et qu'il contient toutes les informations nécessaires pour que le prestataire technologique puisse choisir ou concevoir l'outil numérique répondant aux attentes de l'entreprise. **Il faut viser l'exhaustivité, car les modifications à posteriori peuvent être très coûteuses.**



La version du CDC formulée à cette étape intégrera ensuite les critères spécifiques de la solution proposée par le prestataire technologique que vous aurez choisi.



« Le temps de rédaction du cahier des charges fait partie du temps de développement du logiciel. Il faut être clair et parler de la même chose, le même langage. Il faut y consacrer beaucoup de temps. »
Un responsable de production

Le document est approuvé par le groupe projet. Il devra être intégré au contrat passé avec le prestataire technologique, qu'il ait été intégré dès la phase d'analyse du besoin ou après validation du cahier des charges en interne.





FORMULATION DU BESOIN

Liste des besoins spécifique des postes, du service, de l'entreprise et transversaux.

Exemples :

- En tant que dirigeant de l'entreprise, j'ai besoin d'accéder à l'historique d'achat de chaque client et pouvoir exploiter ces données dans l'outil pour le pilotage de l'activité.
- En tant que responsable de production, je veux accéder en temps réel aux données de production, conditionnement, achats de matières premières et consommables pour gérer la production.
- En tant que technicien qualité-hygiène, après avoir fait le contrôle sur ligne j'ai besoin de saisir les informations du contrôle via l'interface.
- En tant que pilote de ligne, j'ai 5 minutes pour faire le changement série. J'ai besoin d'accéder facilement aux commandes de la ligne pour piloter ce changement et que les informations de cette taches remontent instantanément dans le logiciel. L'interface doit être très intuitive et claire.
- ...

LE CAHIER DES CHARGES

Les attentes concrètes vis-à-vis de l'outil numérique et de la prestation de service.

Exemple : La solution complète devra :

- Proposer une solution de stockage des données d'achat sur les 5 dernières années.
- Inclure des fonctions de statistiques (quantité commandés par référence produit, par semaine et par client) sur les données d'achat.
- Proposer une fonction d'enregistrement / d'export de ces statistiques au format désiré.
- Inclure un système de remonté d'informations en temps réel.
- Inclure des fonctions de statistiques (cadences machines, quantité matières consommées, quantités produites, données qualité et métrologiques, temps d'arrêts de ligne, heure de changement de série, taux de rendement synthétique...) sur les données de production.
- L'interface Homme-Machine doit présenter le bouton d'accès à l'enregistrement « Contrôle qualité hygiène – prélèvements environnementaux – QHPE164 » et permettre de la renseigner depuis de poste de pilotage de ligne.
- Attribuer des droits de lecture et d'édition à cet enregistrement au poste technicien qualité hygiène.
- L'interface Homme-Machine doit présenter en priorité et clairement le bouton d'accès aux modules de changements de série et aux paramètres de la série suivante.
- Les données saisies via l'interface Homme-Machine doivent remonter en direct dans l'outil numérique et être accessibles aux postes dont les droits le permettent...



COMMENT CHOISIR LE PRESTATAIRE ?

Certaines entreprises ont choisi d'intégrer le prestataire technologique avant la rédaction du cahier des charges de l'outil pour compléter l'identification des besoins. Il vous appartient de choisir l'étape d'intégration du prestataire technologique dans le projet, en concertation avec le traducteur.

IDENTIFIER UN PANEL DE PRESTATAIRES TECHNOLOGIQUES

C'est à partir de cette étape (et non avant) que vous vous interrogerez sur la solution à intégrer. Ici le terme « solution » concerne un outil numérique associé à la prestation réalisée par le prestataire technologique. Pour identifier un panel de solutions et donc de prestataires, plusieurs voies existent :



BENCHMARKING PAR LE TRADUCTEUR

Commencez par consultez le traducteur. Son rôle à cette étape est d'orienter le groupe projet vers les solutions existantes sur le marché, qui répondront au mieux à vos besoins et aux ressources de votre entreprise.

Il réalisera donc une étude comparative des solutions sur le marché, en renseignant à minima pour chaque solution les fonctionnalités qui pourront être prise en charge par l'outil numérique, ses avantages et inconvénients, le détails du prix à court et long terme et le modalités spécifiques.



LE BOUCHE À OREILLE

Les retours d'expériences venant d'entreprises similaires à la vôtre sont précieux. Vous pourrez identifier de cette façon des solutions satisfaisantes et peut-être vous recommanderont-ils le prestataire avec lequel ils ont travaillé. Pensez à poser la question au sein même de votre entreprise. Les équipes en interne sont souvent pleines de ressources.

Pensez à vous rapprocher des syndicats professionnels et groupements professionnels de votre branche. L'équipe du CERTIA Interface pourra également répondre à vos questions.



ALLER VERS LES PRESTATAIRES TECHNOLOGIQUES

De nombreux pourvoyeurs de solutions numérique, le plus souvent les éditeurs d'ERP, sont présents sur les salons professionnels agroalimentaires. Certains organisent leurs propres événements de présentation de leurs solutions.



ATTIRER LES PRESTATAIRES TECHNOLOGIQUES

Pour compléter votre panel de solutions, vous pouvez réaliser un appel d'offre à destination des prestataires.

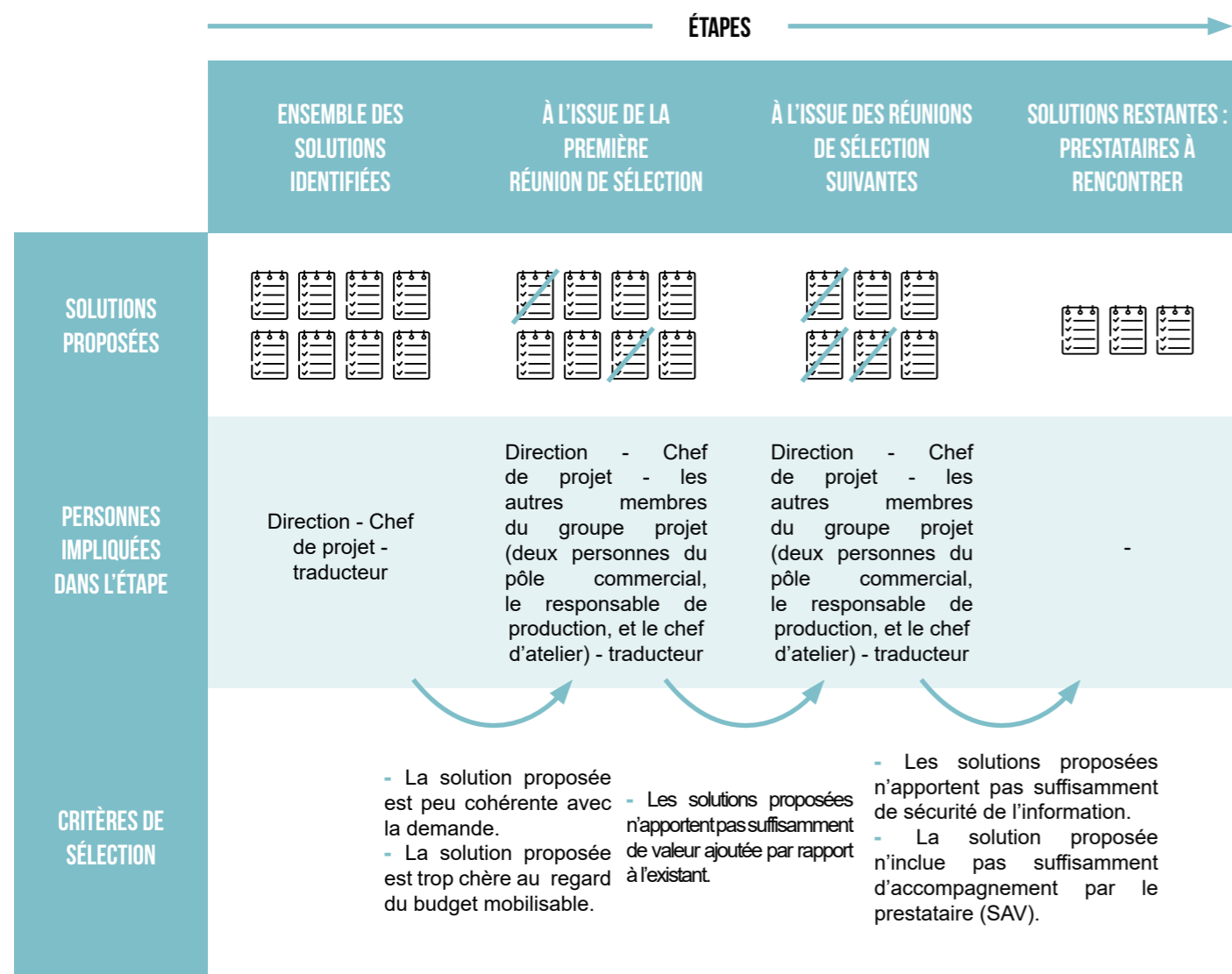
SÉLECTIONNER LES SOLUTIONS LES PLUS SATISFAISANTES

L'objectif ici est de rassembler les informations nécessaires concernant chaque solution pour faire une première sélection. Demandez de la documentation présentant les solutions proposées pour chaque prestataire technologique candidat, ainsi que des références avec des contacts d'entreprises avec qui ils ont travaillé. Votre choix concernera aussi bien les fonctions de l'outil numérique en lui-même, que la prestation de service associée et les ressources à mobiliser en interne. Vous pourrez ainsi appuyer vos choix de témoignages concrets.

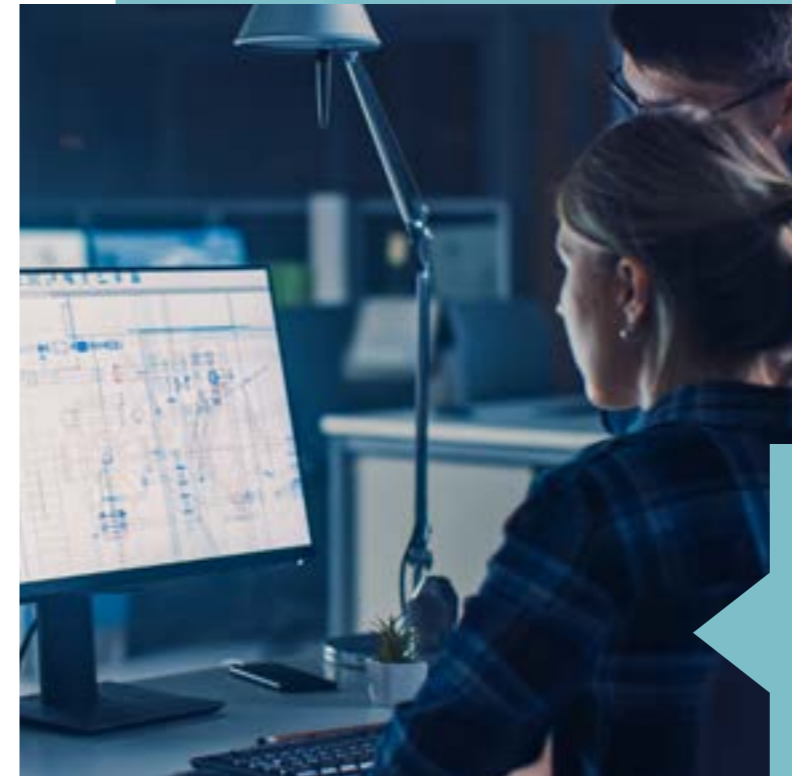
À partir du panel de solutions identifiées, plusieurs réunions seront nécessaires pour identifier la plus à même répondre à vos besoins.



L'une des entreprises interrogées dans le cadre de la conception de ce guide a réalisé son processus de recrutement du prestataire technologique de la façon suivante :



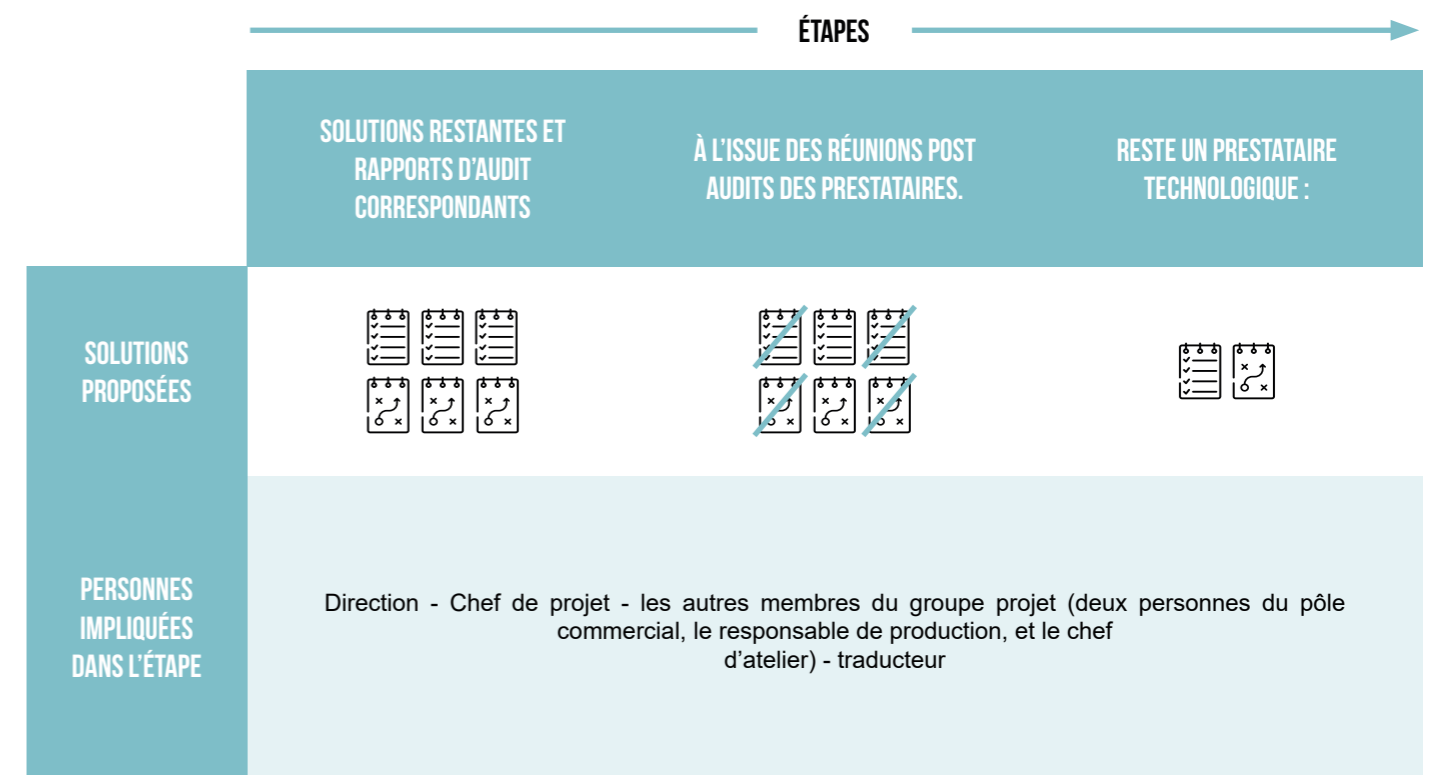
PRÉ-AUDITS TERRAIN PAR LES POTENTIELS PRESTATAIRES TECHNOLOGIQUES



Demandez aux prestataires technologiques de réaliser un pré-audit sur le périmètre du futur outil numérique. Leur immersion sur site est nécessaire pour vérifier leur bonne compréhension de votre contexte et votre besoin. Le résultat de leur travail devra être une version représentative, mais non exhaustive, de la solution qu'ils intégreraient dans votre entreprise. Il s'agit ici de vérifier la pertinence des solutions proposées vis-à-vis de ce que vous attendez de la solution qui sera retenue. Un audit complémentaire peut être nécessaire. Vous pourrez affiner votre choix à partir de ces travaux et des devis qu'ils vous auront proposé.



Ne négligez pas le relationnel entre les membres de votre entreprise et le prestataire technologique dans votre choix. Un prestataire technologique avec qui « ça ne passe pas » avec les futurs utilisateurs de l'outil rencontrera des difficultés à mener sa mission à bien.



COMMENT VALIDER LE CDC AVEC LE PRESTATAIRE TECHNOLOGIQUE RETENU ET L'INTEGRER AU PROJET ?

Il est important de pouvoir confronter et valider vos constats, ceux du prestataire technologique et le CDC directement sur place, dans votre entreprise avec le prestataire technologique.

Votre but ici consiste à accorder toutes les parties prenantes au projet sur le CDC final de l'outil numérique et à affiner la vision de la solutions à intégrer. Ainsi, vous aurez à valider que :



« Il est nécessaire de ne pas démarrer le projet si l'entreprise n'a pas la certitude que le prestataire a bien compris les besoins et le quotidien de l'entreprise. »
Un dirigeant



« J'ai beaucoup travaillé sur ce projet, j'y ai consacré entre 70% et 80% de mon temps de travail pendant les six premiers mois d'installation. »
Un responsable de production



L'OUTIL NUMÉRIQUE

que vous vous apprêtez à co-construire avec le prestataire technologique contient bien les exigences du CDC que vous avez rédigé en interne. Le traducteur et le chef de projet valident la compatibilité de la solution effectivement proposée avec les attentes et ressources de votre entreprise.



LE SERVICE DE LA SOLUTION PROPOSÉE

par le prestataire technologique correspond à vos attentes. Pour cela négociez les modalités et la fréquence d'intervention du prestataire technologique sur votre projet jusqu'à la fin du projet et par la suite.



LA CHRONOLOGIE DU PROJET

est comprise et acceptée par tous. Définissez les échéances et les objectifs à chaque étape. Précisez avec le prestataire technologique le déroulement des phases de développement, de tests et de régulation.



L'INTERLOCUTEUR DE RÉFÉRENCE

est clairement identifié. Il sera le contact privilégié du prestataire technologique. Généralement, il s'agit du chef de projet en interne et/ou du traducteur.



LES RESSOURCES INTERNES NÉCESSAIRES

pour ce projet jusqu'à la fin du projet restent raisonnables et soutenables pour votre entreprise.



« J'ai été beaucoup sollicité par l'outil en parallèle de la création d'une nouvelle activité. Il ne faut pas négliger l'impact en ressource et en personne, ainsi que le temps d'assimilation. Le chef de projet informatique [le prestataire technologique] intervient encore sur site trois jours par semaine pour travailler sur l'ERP. Dans le temps imparti il y a encore beaucoup de travail. »
Un chef de projet



« Avec le recul je pense qu'il aurait été pertinent de recruter quelqu'un bien en amont du projet pour que cette personne ait assez d'expérience de l'entreprise et puisse ensuite cogérer le projet »
Un traducteur

Comme pour la première version du CDC, le document est approuvé par les membres du groupe projet, par le traducteur et par le prestataire technologique. Il devra être intégré au contrat passé avec le prestataire technologique.

PHASE DE DÉVELOPPEMENT ET TESTS : COMMENT S'ASSURER QUE L'OUTIL CONVIENT AUX ATTENTES ?

En phase de développement et tests, le groupe projet, le traducteur, le prestataire technologique, les acteurs ponctuels de l'entreprise seront mobilisés. Cette phase est incontournable :

Elle permet aux futurs utilisateurs de se projeter sur ce que sera la version finale de l'outil numérique et qu'ils puissent remonter les éventuels ajustements à faire sur les fonctionnalités liées à leur poste de travail. Inclure les futurs utilisateurs de l'outil dans cette phase finale favorise également leur acceptation de ce changement.

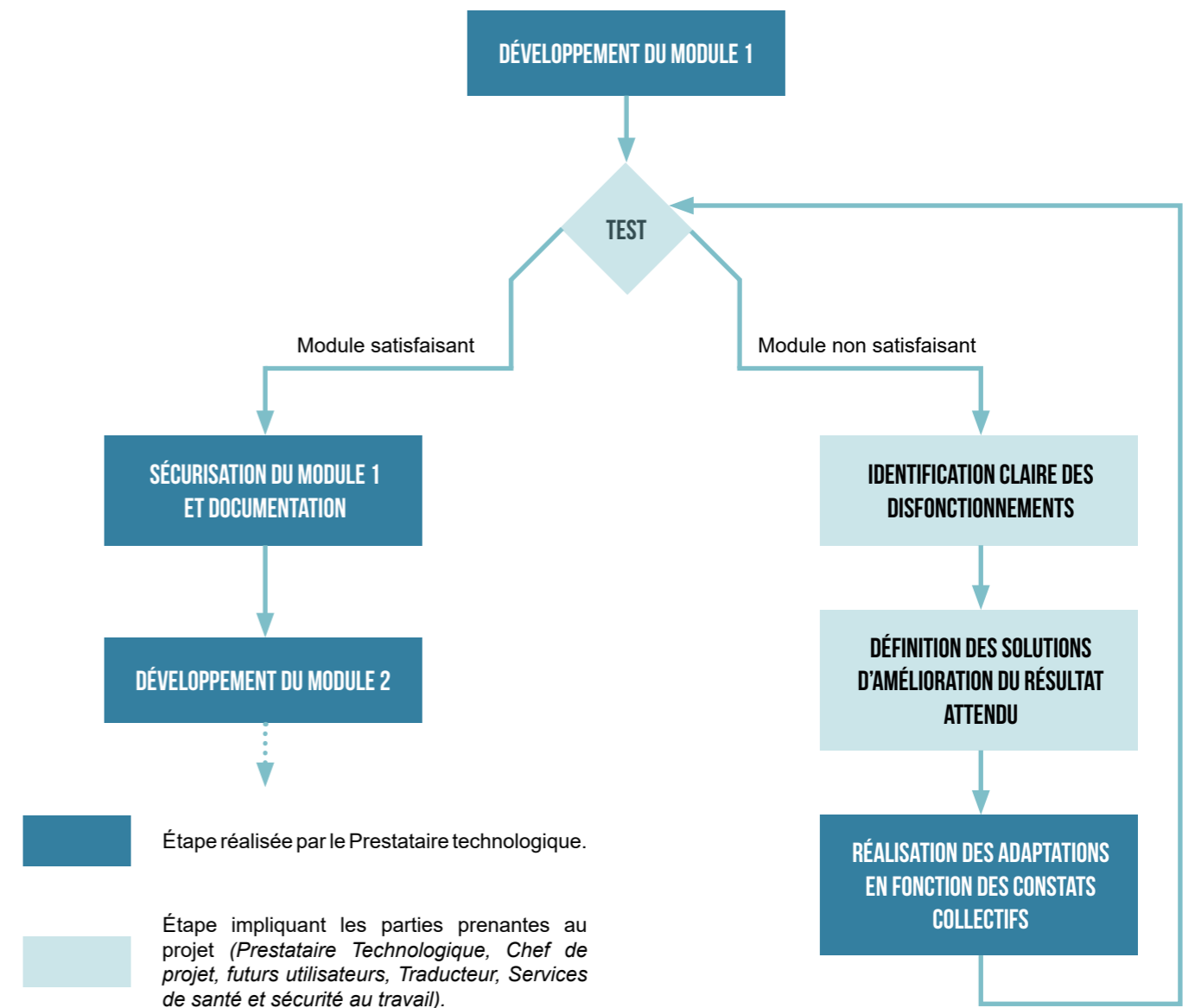
Elle permet de constater les éventuels défauts de fonctionnement de l'outil numérique ou d'identifier des fonctionnalités à ajouter/adapter avant d'intégrer la version définitive. Vous vous assurez ainsi d'avoir un outil numérique fini qui correspond réellement aux besoins de votre entreprise et limiterez les coûts de réajustements après la mise en place définitive.



« Les tests effectués ont révélé des besoins qu'on n'avait pas forcément vu dans la première version du cahier des charges. »
Un responsable de production



Avant que l'outil numérique soit abouti et satisfaisant, plusieurs phases de tests seront nécessaires pour consolider et ajuster les travaux de développement.





Incluez des futurs utilisateurs de l'outil à ces points projet. Ils sont les meilleures personnes pour identifier les dysfonctionnements et faire part des difficultés de prise en main. Ce sont aussi les principaux concernés.

Demandez au prestataire technologique qu'il fournisse, à chaque module validé, le compte-rendu de l'état de développement de l'outil numérique.



La phase de développement et test est énergivore pour toutes les parties prenantes au projet. Il ne faut pas sous-estimer la mobilisation des ressources internes et de l'énergie des équipes (temps de travail des salariés de l'entreprise en plus de leurs activités quotidiennes, ...).



« Le module achat de l'outil est très intuitif et facile d'accès. Cette fluidité est le résultat d'une grosse réflexion sur les besoins de praticité du logiciel qui a inclus toutes les contraintes du terrain. La rigueur du personnel de l'entreprise et la fluidité de l'outil existant contribuent à la bonne relation avec les fournisseurs. Ces facteurs nous permettent d'avoir un très bon taux de réponse aux clients, ce qui contribue à leur satisfaction. »

Un dirigeant



CLOTURE DU PROJET



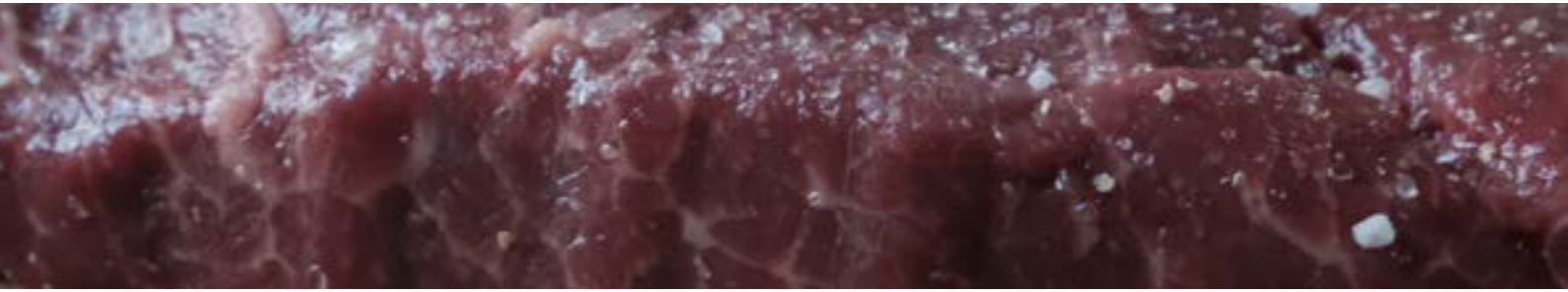
L'outil numérique est maintenant intégré à votre entreprise. Selon le contrat que vous aurez passé avec le prestataire technologique il pourra intervenir ponctuellement sur votre sollicitation ou sur sa proposition pour des dépannages, des mises à jour système ou des évolutions pour suivre celles de votre entreprise.

Dans le temps, les besoins de votre entreprise sont susceptibles d'évoluer. Des adaptations de l'outils seront donc à prévoir.

ÊTRE ACCOMPAGNÉ DANS LE TEMPS

FICHES PORTRAIT | LES ACTEURS





CHARCUTERIE SEMI-INDUSTRIELLE

<p>CATÉGORIE</p>	<p>EFFECTIF</p>	<p>CARACTÉRISTIQUES PAR RAPPORT AU PROJET</p>	<p>ORIGINE(S) DU BESOIN</p>
<p>A déjà mis en place l'outil et souhaite le faire évoluer</p>	<p>~20 ETP*</p>	<p>L'implication des salariés dans les décisions de l'entreprise importante. L'outil en place a été construit sur mesure pour l'entreprise : Intégration d'une base de données reliée à des modules.</p>	<p>Gestion de production, traçabilité en interne, démarche de transparence vis-à-vis des clients, exploitation des données commerciales pour les prévisions de ventes.</p>

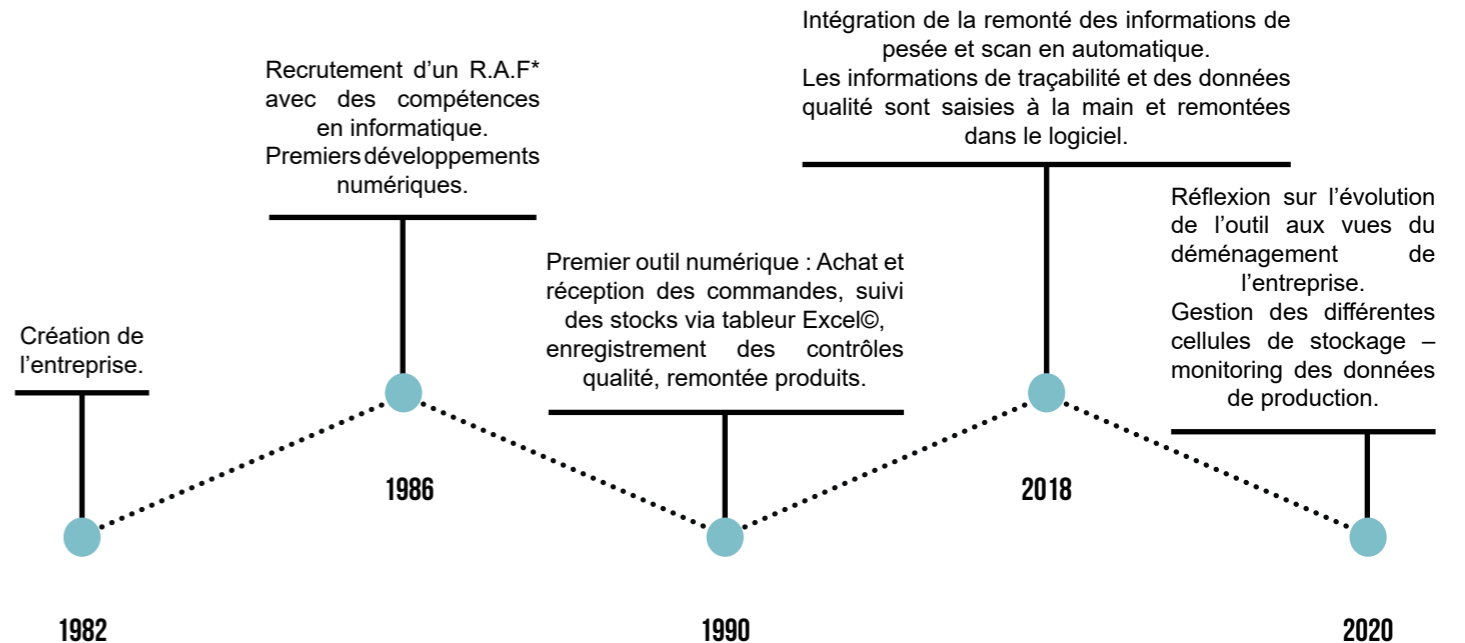
LES ATTENTES INITIALES

<p>OUTIL NUMÉRIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Parfaitement adapté aux besoins de l'entreprise. - Évolutif en fonction des besoins et des projets de l'entreprise. 	<p>PRESTATAIRE TECHNOLOGIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité, réactivité. - Bonne connaissance de l'entreprise et de ses contraintes. - Compétences en développement d'outils et qualité du travail. - Capacités d'écoute active du besoin des utilisateurs et implication des futurs utilisateurs dans le développement de l'outil numérique.
--	--

*R.A.F : responsable Administratif et Financier ETP
*ETP : Équivalent temps plein

RETOURS D'EXPÉRIENCE

<p>TOPS</p> <p>L'Outil parfaitement adapté aux besoins de l'entreprise et évolue en fonction des besoins et des projets de l'entreprise.</p> <p>Le prestataire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Choix de travailler avec le prestataire historique de l'entreprise. - Relation de confiance et échanges réguliers entre l'éditeur et les membres de l'entreprise. - Reformulation et validation de la bonne compréhension - Fait du sur mesure : le prestataire technologique adapte complètement l'outil numérique à l'activité de l'entreprise. - Grandes capacités d'écoute de l'utilisateur + expérience terrain en agroalimentaire : conduit à une bonne appropriation des besoins et des contraintes du terrain. Le prestataire technologique travaille avec les utilisateurs finaux et avec les commanditaires. Ici, le prestataire technologique prend le rôle de traducteur du fait de sa démarche d'écoute active et d'échanges fréquents avec le chef de projet. - Solliciter et impliquer les équipes terrain tout au long du projet. 	<p>FLOPS</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise ne possède pas le code source de l'outil. Si le prestataire décide d'arrêter de travailler avec l'entreprise, ou qu'il est indisponible elle perd toutes ses données et l'outil numérique.
<p>RECOMMANDATIONS DES ACTEURS DU PROJET</p> <ul style="list-style-type: none"> - S'accorder sur plusieurs niveaux d'implication en interne pour le projet : Combien de temps, par combien de personnes et quels moyens financier accorder au projet ? 	<p>QUESTIONNEMENTS ET CRAINTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'éditeur est à son compte et travaille seul. S'il est occupé alors que l'entreprise a un besoin immédiat de dépannage, personne n'est disponible pour intervenir. - Dans le cas de cette entreprise, un travail a été réalisé sur le site de l'entreprise pour afficher les origines des ingrédients. Ici se pose la question de la capacité du consommateur à comprendre et accepter les informations sur les produits qu'il s'apprête à consommer.





GROSSISTE EN FRUITS ET LÉGUMES BIOLOGIQUES

<p>CATÉGORIE</p>	<p>EFFECTIF</p>	<p>CARACTÉRISTIQUES PAR RAPPORT AU PROJET</p>	<p>ORIGINE(S) DU BESOIN</p>
<p>A déjà mis en place l'outil et souhaite le faire évoluer</p>	<p>~50 ETP</p>	<p>Se considèrent comme exigeants sur leur outil numérique. Intégration d'un ERP.</p>	<p>Amélioration de la performance en interne, atteinte de nouveaux marchés.</p>

LES ATTENTES INITIALES

OUTIL NUMÉRIQUE

- CDC: Périmètre pris en charge par l'outil clairement défini + contenu bien défini.
- Gain de temps, de productivité, et gains économiques.
- Outil numérique adapté aux besoins métiers quotidiens et ergonomique (Informations accessibles en temps réel, regroupement et traitement des données métier entre les différentes entités de l'entreprise, avoir un système de réservation des matières premières en stock.).
- L'agilité acquise grâce à un outil numérique efficace peut être un élément facilitateur pour se positionner sur un marché exigeant tel que la grande distribution, par exemple.

PRESTATAIRE TECHNOLOGIQUE

- Communication efficace technologique et relation de confiance avec le prestataire.
- Écoute active avec l'ensemble des parties prenantes, tout au long du projet. Le prestataire technologique doit passer du temps en immersion avec les futurs utilisateurs pour comprendre au mieux leurs besoins métiers.
- Réactivité à réaliser les modifications pour s'adapter aux besoins métier.
- Entreprise propriétaire du code et du travail de l'éditeur.

RETOURS D'EXPÉRIENCE

TOPS

- Un temps important a été consacré à définir et clarifier le besoin en interne.
- Un interlocuteur privilégié a été désigné pour faire le lien le prestataire technologique.
- Les échanges réguliers ont eu lieu avec le prestataire technologique.
- Les équipes métier et administratives ont été sollicitées et impliquées durant le projet.

RECOMMANDATIONS DES ACTEURS DU PROJET

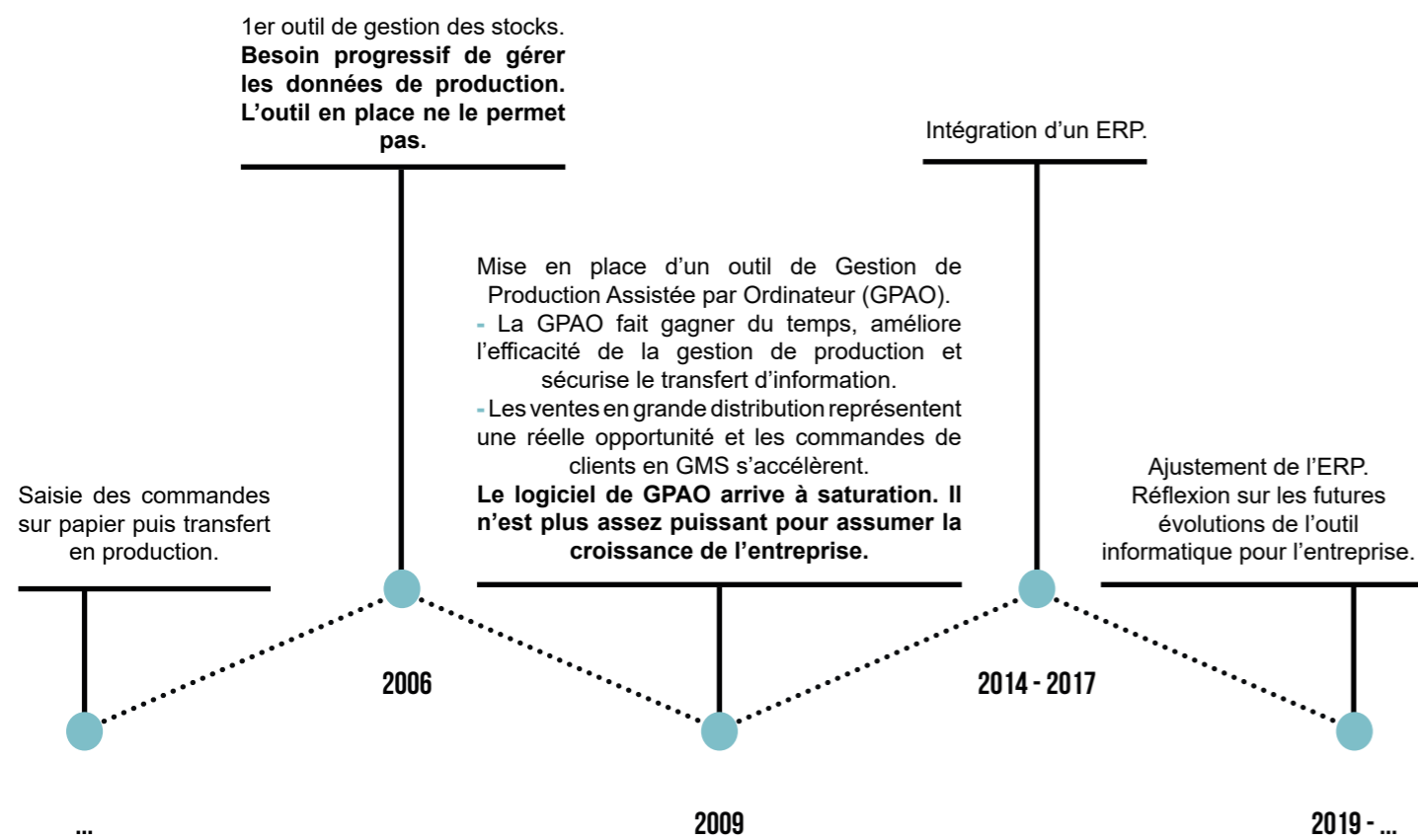
- Identifier clairement un chef de projet pertinent pour le projet.
- Viser l'exhaustivité lors de l'identification des besoins et la rédaction du CDC.
- Bien prendre le temps d'identifier les besoins (phase pouvant durer plusieurs mois selon le périmètre envisagé de l'outil et la disponibilité de chacun). Se laisser le temps de valider plusieurs fois les besoins et de faire des modifications. Ne pas négliger la multiplicité des phases de tests.
- Après rédaction du CDC et audit par le prestataire technologique, prévoir un temps pour valider avec tous les futurs utilisateurs de l'outil qu'il correspond bien aux besoins.
- Évaluer l'impact des futurs projets de l'entreprise sur l'outil afin d'éviter les mises à jour à posteriori.
- Planifier les étapes d'intégration de l'outil numérique en fonction de la stratégie d'entreprise.
- Accompagner l'ensemble de l'équipe durant la phase de test qui demande beaucoup d'énergie.
- Pendant toute la durée du projet, se mettre en mode projet et adopter une communication efficace en interne et avec le prestataire technologique. Il ne faut pas hésiter à préciser les besoins et à dire quand le travail ne correspond pas aux attentes.
- L'utilisation d'un outil unique n'est pas la seule solution possible. Proposition d'avoir plusieurs outils reliés par une interface.
- Ne pas sous-estimer le budget prévisionnel du projet.

FLOPS

- Les équipes terrain ont été moins sollicitées que les responsables de service. Certains paramètres s'en trouvent mal adaptés à la réalité du terrain.
- Les difficultés de compréhension des attentes de l'entreprise par le prestataire technologique et le manque de rigueur de ce dernier ont altéré la relation de confiance avec l'entreprise.
- Mener le projet d'intégration de l'outil numérique et d'autres projets de grande envergure a compris des risques pour l'entreprise. Les équipes ont été beaucoup sollicitées et les erreurs auraient pu être très préjudiciables pour l'entreprise.
- La bascule de l'outil existant vers le nouveau s'est faite sans phase de transition-test et sans retour possible. Cela a généré des frustrations dans les équipes et des erreurs dans le nouvel outil numérique ont engendré la perte de données importantes.

QUESTIONNEMENTS ET CRAINTES

- Crainte de la difficulté d'adaptation au poste lorsque le salarié n'est pas habitué ou à l'aise avec les outils numériques.
- Risque de perte de sens dans son activité s'il n'est plus perçu que concernant du reporting, contrôle, exploitation des données.





PRODUCTION ET CONDITIONNEMENT DE POMMES ET DE POIRES

<p>CATÉGORIE</p>	<p>EFFECTIF</p>	<p>CARACTÉRISTIQUES PAR RAPPORT AU PROJET</p>	<p>ORIGINE(S) DU BESOIN</p>
<p>A déjà mis en place l'outil et souhaite le faire évoluer</p>	<p>~25 ETP</p>	<p>L'humain est au coeur des préoccupations. Transition d'un logiciel très généraliste et mal adapté, avec d'autres outils vieillissants vers un nouvel ERP.</p>	<p>Gagner en performance et en agilité. Démarche de transparence vis-à-vis des clients. Questionnement du service qualité sur la moindre réactivité des outils informatiques en production face aux besoins de l'entreprise. Volonté de la direction d'être plus performant sur la dimension numérique, notamment pour faciliter la recherche d'informations. Incapacité du prestataire technologique du précédent outil numérique à répondre aux nouveaux besoins de l'entreprise.</p>

LES ATTENTES INITIALES

OUTIL NUMÉRIQUE

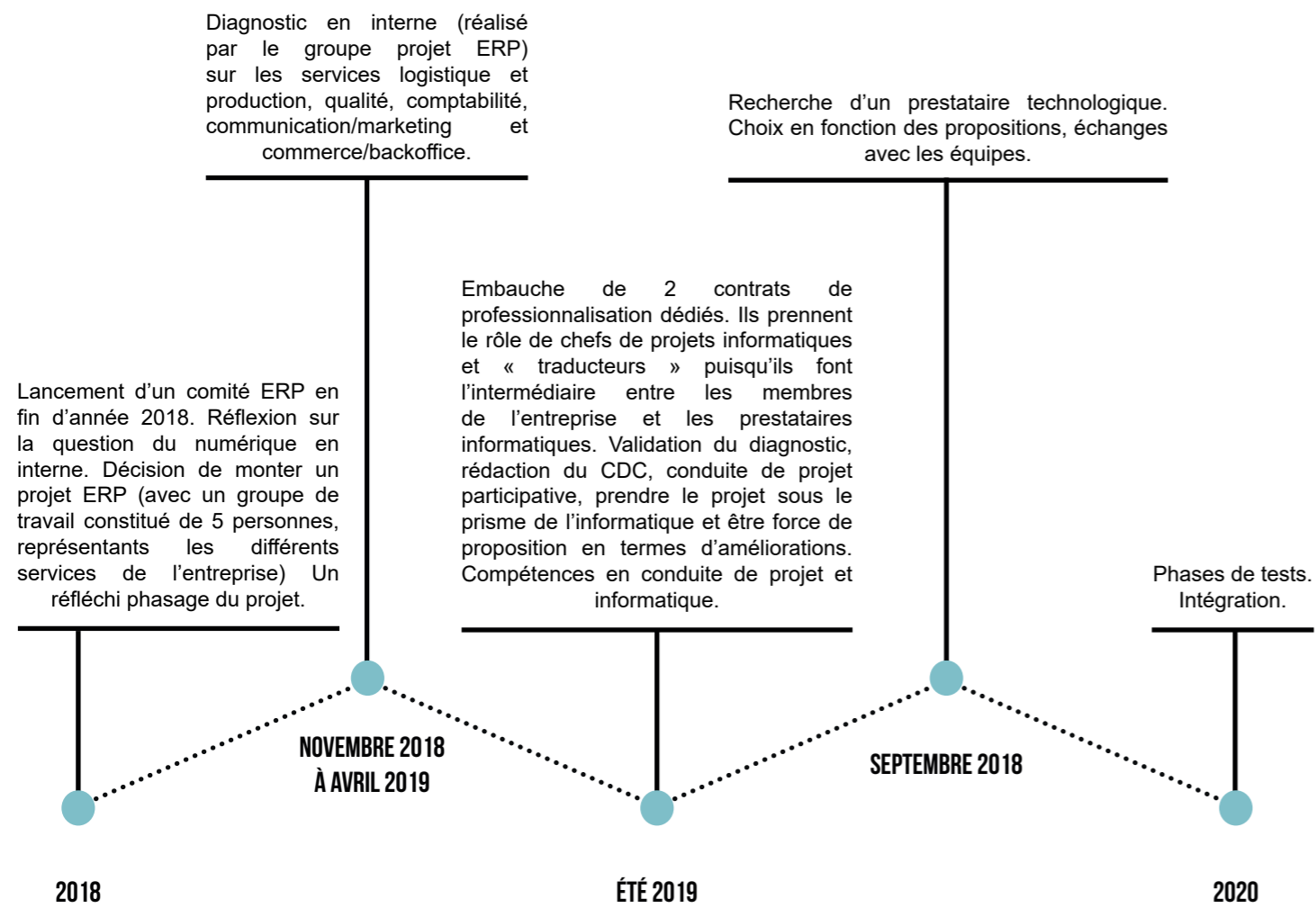
- Agile, évolutif, adaptable aux spécificités de l'entreprise et viable sur plusieurs années. Plutôt une base de données complète qui alimente des modules interconnectés, propres à chaque métier. Chaque service pourrait accéder à ses données et à certaines données d'autres services. Plutôt pas un ERP, souvent trop standardisé et peu adaptable.
- Engendre un gain de temps et d'efficacité
- Soit facile à prendre en main, intuitif
- Outil numérique assez puissant pour supporter plusieurs postes informatiques.

PRESTATAIRE TECHNOLOGIQUE

- Communication avec l'éditeur efficace.
- Écoute active tout au long du projet.
- Écoute spécifique terrain : les chargés de projet doivent passer du temps en immersion avec les futurs utilisateurs pour comprendre au mieux leurs besoins métiers.
- Réactivité à réaliser les modifications pour s'adapter aux besoins métier. (Suite phase de test notamment)
- Relation de confiance avec l'éditeur.
- Accepte de dialoguer avec les 2 chefs de projet et travailler avec les équipes sur le terrain.





RETOURS D'EXPÉRIENCE

<p>TOPS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constitution du groupe projet sur base du volontariat, ouvert à l'ensemble des membres de l'entreprise. - Travail d'identification des besoins des futurs utilisateurs, des différents services, des besoins transversaux et des besoins de l'entreprise en interne. - Intégration de l'ensemble des membres du groupe projet et les salariés à la démarche, notamment durant la période d'identification des besoins et la période de tests. - Mise en place d'une communication efficace et régulière tout au long du projet avec les parties prenantes du projet et avec les équipes en interne. On donne les bonnes informations aux bonnes personnes et on prend le temps d'éclairer la demande. - Les réajustements sur l'outil numérique après le premier rendu ont été fait avec les prestataires technologiques et des opérateurs ayant testés l'outil. - Les traducteurs ont été les interlocuteurs privilégiés dans l'entreprise en contact avec les prestataires technologiques. <p></p>	<p>FLOPS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les deux traducteurs (étudiants recrutés en contrat de professionnalisation) ont été recrutés tard dans le projet. <p></p>
<p>QUESTIONNEMENTS ET CRAINTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difficulté d'adaptation au poste lorsque le salarié n'est pas habitué ou à l'aise avec les outils numériques. - Risque de perte de sens dans son activité s'il n'est plus perçu que concernant du reporting, contrôle, exploitation des données. <p></p>	
<p>RECOMMANDATIONS DES ACTEURS DU PROJET</p> <p>« Inclure les salariés dans les projets de l'entreprise leur fait aussi prendre conscience que derrière les résultats obtenus il y a beaucoup de travail. Ils se sentent impliqués dans les projets et cela les aide à accepter le changement. » <i>Un dirigeant</i></p> <p></p>	





PRODUCTEURS DE FROMAGES RÉGIONAUX

 CATÉGORIE	 EFFECTIF	 CARACTÉRISTIQUES PAR RAPPORT AU PROJET	 ORIGINE(S) DU BESOIN
Se pose la question de l'outil numérique (au moment des entretiens).	~25 ETP	L'humain est au coeur des préoccupations.	Croissance de l'entreprise, besoin d'optimisation du process et de la productivité de l'entreprise. Amélioration de la traçabilité des produits et de la gestion des données de l'entreprise. Permettre aux équipes d'avoir une vision globale de l'activité.

LES ATTENTES INITIALES



OUTIL NUMÉRIQUE

- Être intuitif et ergonomique :
- Adapté aux besoins métier
- Facilitation de la visualisation des données pertinentes pour chaque poste zone utile.
- Faire les liens vers les documents existants et permettre de faire les calculs liés au process en direct (quantité de ferment à ensemer dans la préparation).

- Permettre d'optimiser le temps de saisie et de gestion de la traçabilité. Gagner en efficacité / rapidité lorsqu'une information de process doit être retrouvée (gestion des non-conformités, efficacité lors des audits de certification).
- Alléger la charge de travail de certains postes, pour certaines opérations à faible valeur ajoutée.
- Être efficace et exhaustif : concerner toutes les données sur l'ensemble de l'activité + Donner une visibilité de l'activité sur l'année + partie gestion des RH. (QUID de la partie exploitation laitière ?).
- Donner une vision globale de l'activité et permettre d'exploiter les données des années précédentes (faire un modèle de prévision de commandes à l'année).
- Permettre d'intégrer les commandes urgentes.
- Faciliter l'organisation du travail (surtout à la préparation des commandes).

RETOURS D'EXPÉRIENCE

QUESTIONNEMENTS ET CRAINTES

Les employés :

- Le rythme de travail est soutenu. Les employés craignent de faire des erreurs de fabrication. L'outil devra alléger la charge de travail.
- Perdre leur poste – l'outil pourrait remplacer mon poste de travail.
- Avoir des difficultés à prendre l'outil en main.

Le dirigeant :

- Jusqu'à quel niveau doit-on impliquer les membres du personnel dans le projet pour les motiver et ne pas les effrayer ?
- Certains membres pourraient être réfractaires au nouvel outil numérique et le délaisser.
- L'outil numérique pourrait ne pas être suffisamment adapté à l'activité.
- L'outil numérique pourrait être trop coûteux pour l'entreprise et donc inaccessible.
- Difficultés à consacrer du temps à ce projet en parallèle de l'activité.
- Réussir à identifier les besoins de façon exhaustive



STRATÉGIE ADOPTÉE POUR LE PROJET DE MISE EN PLACE

- Travail préalable sur l'optimisation du processus de fabrication et la documentation des processus à l'aide un consultant.
- Définition des besoins, tests des idées formulées, correction.
- Travail sur le cahier des charges de l'outil à mettre en place.
- Investissements matériels si le dirigeant le décide.



PRESTATAIRE TECHNOLOGIQUE

- Former les équipes de l'entreprise à l'utilisation de l'outil.
- Être à l'écoute des besoins de maintenance de l'outil et être réactif pour corriger les problèmes.
- Il est important de pouvoir poursuivre l'activité pendant l'intégration de l'outil.

BIBLIOGRAPHIE | REPÈRES



POUR ALLER PLUS LOIN



Digitalim : Les Rencontres de la transformation numérique des métiers du secteur alimentaire :
<https://www.observatoires-alimentaire.fr/digitalimrh>

« Les observatoires du secteur alimentaire » (Opcalim...) - livret 2019 les impacts du numérique sur les métiers du secteur alimentaire :
<https://www.observatoires-alimentaire.fr/e-theque/prospective-competences-numeriques>

Le Panorama des industries agroalimentaires
<https://agriculture.gouv.fr/le-panorama-des-industries-agroalimentaires> (National) (édition 2018)
<https://agriculture.gouv.fr/le-panorama-des-iaa-par-region> voir Hauts de France

DRAAF – étude secteur agroalimentaire 2015 :
http://draaf.hauts-de-france.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/8-iaa_cle058975.pdf

INRA : L'industrie alimentaire du futur passe par le numérique !
<https://prodinra.inra.fr/ft?id={546E2AA7-84A4-48C6-94A4-3227819C8084}&original=true>

Agreste : L'innovation dans les entreprises agroalimentaires :
<http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Dossier2019-3.pdf>

Aract : Conduire un projet d'amélioration des conditions de travail dans le secteur agroalimentaire. ARACT Hauts de France
<http://hautsdefrance-aract.fr/blog/2017/09/27/guide-methodologique-conduire-projetdamelioration-conditions-de-travail-secteur-de-lagroalimentaire/>

ANACT : « 10 questions sur ... la conduite de projet de transformation » page 10
<http://hautsdefrance-aract.fr/blog/2017/11/24/10-questions-conduite-projets-de-transformation/>





**MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE
ET DE L'INNOVATION**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



**Région
Hauts-de-France**



**PRÉFET
DE LA RÉGION
HAUTS-DE-FRANCE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*