



PROJET DE CONCEPTION OU DE RÉNOVATION D'UN ABATTOIR

une opportunité pour améliorer les conditions de travail et le bien-être animal

Référentiel méthodologique

1. **Je pilote mon projet**
2. J'implique les salariés
3. Je construis mon cahier des charges
4. J'associe les services vétérinaires
5. J'intègre des repères techniques
6. Je me fais accompagner

Retrouvez plus d'éléments méthodologiques et techniques et les coordonnées d'interlocuteurs pour vous accompagner dans vos projets sur le site www.bouvinnov.fr



UN CHANTIER EN 5 ÉTAPES

Concevoir ou rénover un abattoir est un défi majeur. L'objectif est de disposer d'un outil d'abattage fonctionnel et opérationnel, garantissant de bonnes conditions de travail aux opérateurs(trices) et le respect du bien-être animal. Un tel projet, qui engage des ressources financières et humaines importantes sur plusieurs mois, doit être mené avec méthode, par la maîtrise d'ouvrage, en suivant 5 étapes. Bien menées, elles permettent une gestion optimisée du projet, le respect des délais et des ressources attribuées.

1

AVANT-PROJET *Etudes préliminaires*

DÉFINITION/ENJEUX

Etudes d'opportunité et de faisabilité technico-économique pour éclairer la décision de lancer ou non le projet.

OBJECTIFS

- **Formaliser et partager les enjeux et objectifs** du projet en matière de **performances, de conditions de travail et de protection animale** notamment.
- Fixer l'enveloppe budgétaire et le planning.
- Pré-déterminer les parties prenantes.

OUTILS

- Rapport d'étude préliminaire avec données et analyses.
- Note de synthèse du pré-projet (note de cadrage, diagnostics, note d'argumentation...).

Durée pour un projet de conception :
entre 2 et 6 mois

2

CONSTRUCTION DU PROJET *Élaboration du programme*

DÉFINITION

Structuration, organisation et planification des différentes phases du projet.

OBJECTIFS

- **S'organiser et faire s'exprimer** : la Maitrise d'Ouvrage doit mobiliser les ressources humaines utiles au projet et définir la méthodologie à mettre en œuvre.
- Analyser et définir le travail existant et les aléas rencontrés et définir les **besoins fonctionnels**.
- Partager le diagnostic.

OUTILS

- Réunions multi-acteurs et analyse du travail des utilisateurs.
- Cahier des charges technique et fonctionnel alimenté au fil des échanges.

Durée pour un projet de conception :
entre 10 et 18 mois

3

ÉTUDE DE CONCEPTION *Réalisation des esquisses*

DÉFINITION

Propositions techniques, organisationnelles et de conditions d'exploitation.

OBJECTIFS

- **Se projeter et concevoir** : sur la base du cahier des charges de la Maitrise d'Ouvrage, la Maitrise d'Oeuvre envisage plusieurs options, modélise les scénarii de fonctionnement futur du travail et les simule avec les utilisateurs.

OUTILS

- Plans du projet.
- Réunions multi-acteurs et réunions de travail utilisateurs.
- Simulations (maquettes, 3D, réalité virtuelle).
- Nouvelles versions du cahier des charges.

Durée pour un projet de conception :
entre 10 et 18 mois

4

RÉALISATION *Suivi du chantier de construction*

DÉFINITION

Mise en œuvre des solutions retenues et construction de l'outil.

OBJECTIFS

- **Expérimenter et ajuster** : respecter le cahier des charges, procéder aux ajustements nécessaires, conduire des expérimentations, préparer et accompagner la transition.

OUTILS

- Réunions de suivi de chantier par la Maitrise d'Ouvrage et la Maitrise d'Oeuvre .
- Mises à jour des documents du projet en fonction des ajustements retenus.
- Réception du chantier.

Durée pour un projet de conception :
variable en fonction
du chantier

5

MISE EN SERVICE, SUIVI ET ÉVALUATION *Réception*

DÉFINITION

Cette étape s'étend depuis la mise en service du nouvel outil jusqu'à ce que la performance globale attendue soit atteinte.

OBJECTIFS

- **Accompagner et développer** : soutenir les équipes pour faciliter le changement, former les opérateurs(trices), organiser des retours d'expériences sur le nouvel outil et le projet, accompagner les ajustements nécessaires pour les usages non prévus.

OUTILS

- Réunions multi-acteurs.
- Construction d'indicateurs et évaluations en situations de travail par des utilisateurs.

Durée pour un projet de conception :
variable en fonction
du chantier



LES ACTEURS À MOBILISER

Tout au long du projet, plusieurs instances/acteurs vont être mobilisés. Nombre d'entre eux devront être choisis au sein même de l'entreprise, en fonction des compétences requises et aussi de l'énergie qu'ils pourront donner au projet.

MAÎTRISE D'OUVRAGE (MOA)

Personne ou groupe de personnes portant la volonté de changement. Elle précise les objectifs, définit les moyens, les étapes-clés, les délais et le budget. Elle contrôle l'avancement des opérations et réceptionne les éléments livrés. Elle assume la responsabilité de l'ouvrage dans sa globalité. C'est le « client » du projet mais pas forcément « l'utilisateur ».

→ peut être l'entreprise d'abattage, la collectivité territoriale propriétaire des locaux ou un collectif d'éleveurs reprenant/créant un outil d'abattage.

COMITÉ DE PILOTAGE (COPIL)

Ce groupe de personnes va réaliser les arbitrages tout au long du projet et être relai de la communication sur le projet. Il est constitué, à l'étape de construction du projet, de personnes décisionnaires et de personnes impliquées dans le dialogue social de la structure. Il se réunit ponctuellement (1 fois/trimestre environ).

→ Exemple pour un abattoir multi-espèces public de 2000 t : CP de la collectivité + membres du GP + élu de la collectivité + représentants de la Direction Départementale de la Protection des Populations (DDPP) + Délégués du personnel.

→ Exemple pour un abattoir bovin privé de 15 000 t : CP + membres du GP + Directeur de l'abattoir + Directeur RH + Délégués du personnel.

MAÎTRISE D'ŒUVRE (MOE)

Personne ou groupe de personnes assurant la mise en œuvre des opérations pour réaliser l'ouvrage. Pour cela, elle va mobiliser les moyens définis par la MOA pour atteindre les objectifs fixés en termes de coût, qualité, délais, innovations et aspects sociaux. La MOE est choisie par la MOA.

→ personnes internes à la structure (chef de projet, expert technique, DRH, encadrants, salariés futurs utilisateurs...) et externes (équipementiers, architectes, préventeurs, instituts techniques...).

CHEF DE PROJET (CP)

Véritable chef d'orchestre, le ou la Chef de projet fait le lien entre les différentes instances impliquées dans le projet. Cette personne doit avoir une vision globale de l'entreprise et de sa stratégie, des enjeux et des équipes qui la constituent. Elle doit être capable de mettre en place une dynamique de groupe projet pour fédérer les personnes autour d'objectifs communs et concilier des exigences parfois contradictoires (ressources disponibles, besoins, priorités, délais et budget).

→ nécessairement interne à la structure et nommée par la MOA.

GROUPE PROJET (GP)

A la manœuvre du projet, ce groupe doit apporter son expertise et réaliser les compromis opérationnels. Il est piloté et animé par le ou la Chef de projet et se réunit fréquemment tout au long du projet (1 fois/mois environ).

→ Exemple pour un abattoir multi-espèces public de 2000 t : CP de la collectivité + chargé de mission au service bâtiment de la collectivité + Directeur de l'abattoir.

→ Exemple pour un abattoir bovin privé de 15000 t : CP (responsable sécurité) + Responsable production + Responsable bouverie + Responsable protection animale + Responsable maintenance + Acteur de la prévention des risques extérieur à l'entreprise.

GROUPES DE TRAVAIL (GT)

Ces groupes de travail apportent leurs connaissances du travail réel et font remonter les besoins du terrain au GP. Ils vont nourrir :

- la réalisation du diagnostic de l'existant (ce qui fonctionne ou non) ;
- la construction du cahier des charges : les besoins et contraintes de travail et de production ;
- la simulation des scénarii : confrontation de l'hypothèse de fonctionnement avec l'expérience des utilisateurs ;
- le retour d'expériences et l'ajustement avec propositions de solutions.

Ils se réunissent lors de certaines phases du projet à une fréquence variable selon les besoins. Ils sont constitués de personnes concernées par le changement (salariés de l'entreprise de production, de maintenance et de nettoyage, services vétérinaires...) et peuvent aussi mobilisés d'autres utilisateurs (clients, sous-traitants, experts extérieurs...).

UN PROJET BIEN MENÉ, GAGE DE RÉUSSITE

Pour mener à bien un projet, une démarche en mode « Conduite de projet » s'avère être la méthode la plus efficace. Elle se base sur 3 principes fondamentaux.

1 | **UNE DÉMARCHÉ PARTICIPATIVE ET MULTIDISCIPLINAIRE** pour ne négliger aucun enjeu et prendre en compte tous les avis

Le projet doit réunir un nombre plus ou moins important d'acteurs, dont les rôles seront différents, comme précisé ci-contre. Dès le début du projet, la mobilisation doit être la plus large possible pour n'oublier aucune vision des impacts qu'aura le projet sur le travail réalisé au sein de l'entreprise.

→ **Méthode** : Identifier les différentes parties prenantes du projet, porteurs des enjeux et objectifs divers. Cette cartographie permet de constituer ses instances et de formaliser les rôles et missions de chacun. Un document cadre et des lettres de mission pour chaque instance permettent de structurer le projet.

2 | **DES ÉCHANGES ET DES DÉCISIONS FORMALISÉS** pour que tout soit bien clair pour tous

À tous les stades du projet, les décisions prises et les éléments qui ont participé aux choix retenus doivent être clairement consignés pour éviter les incertitudes, et permettent l'avancée du projet.

→ **Méthode** : Par exemple, noter les éléments sur une fiche synthétisant les objectifs et processus du projet, sur le cahier des charges, sur un compte rendu de réunion, sur les versions successives des plans...

3 | **UNE APPROCHE ITÉRATIVE** pour confronter les avis et affiner le projet

Des allers-retours réguliers entre les différents acteurs et instances de la MOA et MOE sont à organiser, notamment durant la phase d'étude de conception. Sur la base d'un cahier des charges, la MOE va proposer une 1^{ère} version de plan. Celle-ci va être étudiée au regard des besoins notés dans le cahier des charges, d'une part, et de l'expérience des différents acteurs mobilisés dans le projet, d'autre part, puis affinée en tenant compte de tous les retours.

→ **Méthode** : Prévoir plusieurs phases d'échanges entre le Groupe projet, les Groupes de travail et le Comité de pilotage. Formaliser leurs réflexions et les transmettre à la MOE pour qu'elle les intègre dans un nouveau plan. Prévoir autant de cycles que nécessaire pour parvenir à un plan qui fasse consensus entre les différentes parties prenantes et les objectifs de performance, de bien-être animal et de conditions de travail.

LES 4 POINTS-CLÉS À RETENIR

- Formaliser et partager les objectifs du projet.
- Identifier les acteurs à mobiliser, leur rôle et les instances à créer en interne et en externe.
- Planifier un calendrier de travail réaliste.
- Prévoir les moyens et supports pour tracer l'avancée du projet et les choix opérés.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

- [10 questions sur la conduite des projets de transformation](#) - Réseau Anact-Aract
- [Réussir un projet de conception et d'aménagement de bâtiments en PME : l'enjeu des conditions de travail](#) - Réseau Anact-Aract
- [Création de lieux de travail : 10 points clés pour réussir une démarche intégrant la santé et la sécurité](#) - ED6096 INRS
- [Conception de situations de travail : repères méthodologiques pour la conduite de projet](#) - DV0356 INRS