

IMTEB/FC

« PROJETS COLLECTIFS
EN SANTE TRAVAIL en BOURGOGNE »

15/01/2013

Construction d'un projet

Marc GUÉGAN

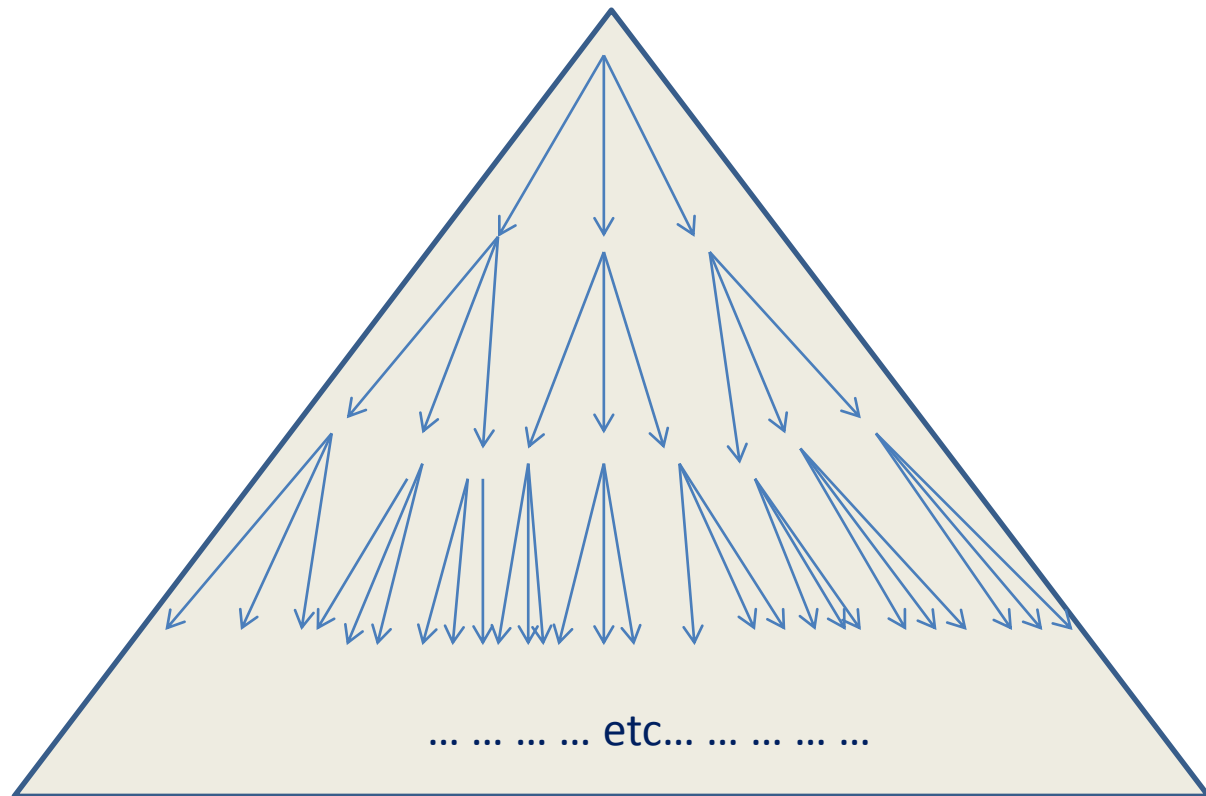
Directeur de l'AIST89



Plan

Structure d'entreprise et démarche projet
Santé au travail : 2 exemples
Conditions de réussite
Outils

Structure hiérarchique classique



Caractéristiques

Principes :

- unité de commandement
- délégation successive autorité et responsabilité

Intérêt → simple et compréhensible

Bien adapté pour → contexte stable, activités de volume, récurrentes et spécialisées, gestion de processus,

Limites → communication, gestion des ruptures

Gestion des chantiers

Projets informatiques

But unique, standardisation limitée, taille variable, durée déterminée

→ Équipes variables (effectif, métiers)
Chef d'équipe, de projet,...

Structure matricielle

		Projets				
Ressources humaines		1	2	3	4	5
Direct. Projet	1	*	*			*
	2			*	*	
Chef de Projet	1	*	*	*		
	2				*	
Dvp. Appli	3					*
	1	*				
	2	*				
	3		*			
Dvp. Réseaux	4			*	*	*
	1	*		*		*
	2		*			*
	3					
Designers	1	*				*
	2			*		
	3		*			
	4				*	*

Grands projets (spatial)

Aventure inédite autour d'un objectif unique, innovation, pluridisciplinarité, risques, réussite

Besoin → appropriation collective, conduire et animer, gérer les rôles et les interdépendances, planifier malgré les incertitudes

→ faire vivre organisation, communauté, communication, piloter avec les imprévus, budgets/crédits

Plan, planification

Réponse rationnelle et coordonnée à un
problème d'envergure /exceptionnel
et / ou

Organiser dans le temps la réalisation
d'objectifs

Cf. plan de bataille, plan d'action, plan Marshall,
business-plan, plan santé travail

Groupes de travail

1 problématique

Traitée « hors organigramme »

Interdisciplinarité - transversalité

Création, innovation

Délais, ressources, fin

Légitimité, équilibre

Pourquoi des projets

Une façon de lutter contre le fonctionnement bureaucratique des organisations

Un moyen de s'adapter aux changements

Une façon d'impliquer les acteurs

Santé au Travail

Des évolutions

Pluridisciplinarité - équipe - missions

Contrat - objectifs - moyens

Plan - Projet

Élaboration - décision - avis

Responsabilités - délégations

Diagnostic - priorités

Santé au Travail

Focus



Le Projet de Service Pluriannuel

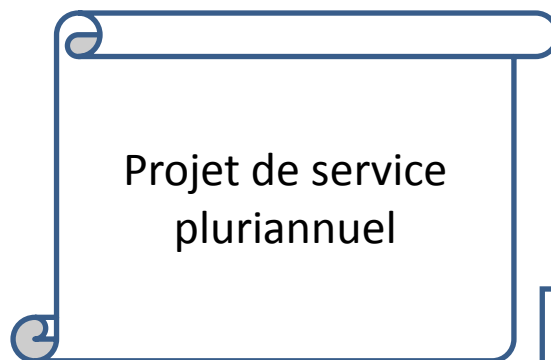
Les groupes de travail

Projet de Service Pluriannuel (Art. L. 4622-14)

Commission Médico-technique

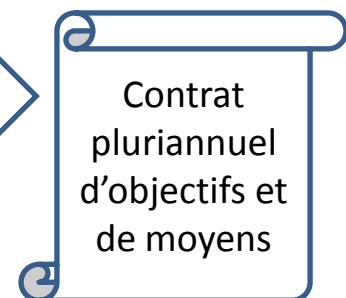


Conseil d'Administration



définit

Priorités d'action du
Service



Le Projet de Service Pluriannuel : Pourquoi ?

Organiser la réponse aux besoins



Mettre en adéquation

Donner du sens

Impulser une dynamique

Faire des choix

Programmer

Le Projet de Service Pluriannuel : quoi ?

1 - Etat des lieux - diagnostic

- existant
- analyse critique



Besoins, outils et prestations, partenariats, organisation, relations adhérents,...

Quantitatif et qualitatif

Le Projet de Service Pluriannuel : quoi ?

2- Définir la réponse aux besoins



Activités et prestations

Pertinentes

Réalistes

Mesurables

Le Projet de Service Pluriannuel : quoi ?

3 - Organisation et programmation



EPST (qui fait quoi)
Priorités → Planning sur 5 ans
Les moyens pour réussir

Ambition - réalisme - suivi

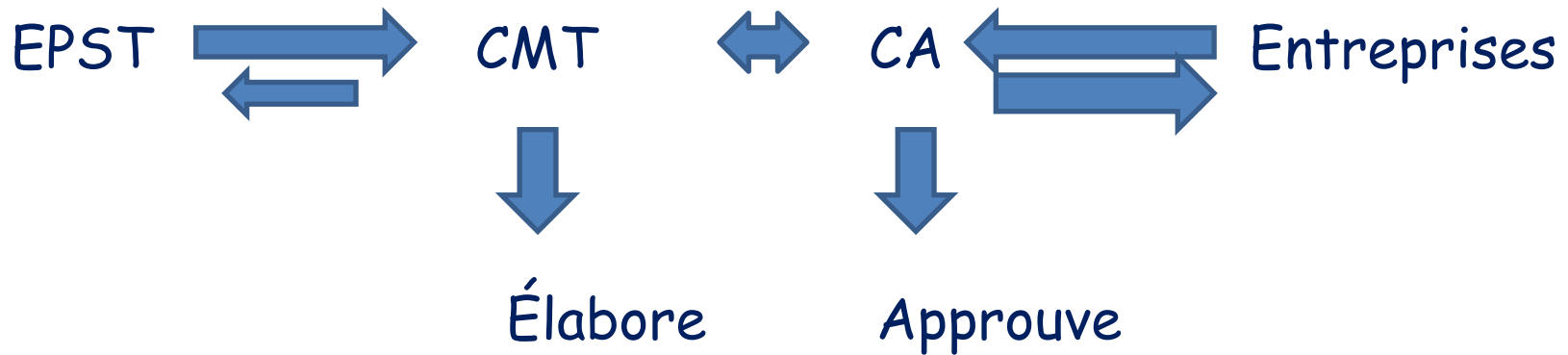
Le Projet de Service Pluriannuel : quoi ?

4 - Mise en forme et communication



Fidèle
Compréhensible par tous

Le Projet de Service Pluriannuel : Comment ?



Disponibilité, écoute,
Organisation, détermination

Le Projet de Service Pluriannuel : et après ?

La mise en œuvre → direction et EPST

L'évaluation → CMT et CA

La correction → CMT et CA

Les groupes de travail en santé au travail

1 problématique

Traitée « hors organigramme »

Interdisciplinarité - transversalité

Création, innovation

Délais, ressources, fin

Légitimité, équilibre

Les groupes de travail exemple AIST89

Depuis 2008, 12 GDT
Actuellement 4 en fonctionnement

Résultats :

- outils, méthodes
- capacité d'intervention
- confiance, appropriation

1 des composantes de l'organisation

Les groupes de travail exemple AIST89

Etapes

Proposition de GDT

Formalisation et Accord

Constitution et Fonctionnement

Comptes-rendus et suivi

Finalisation et Validation

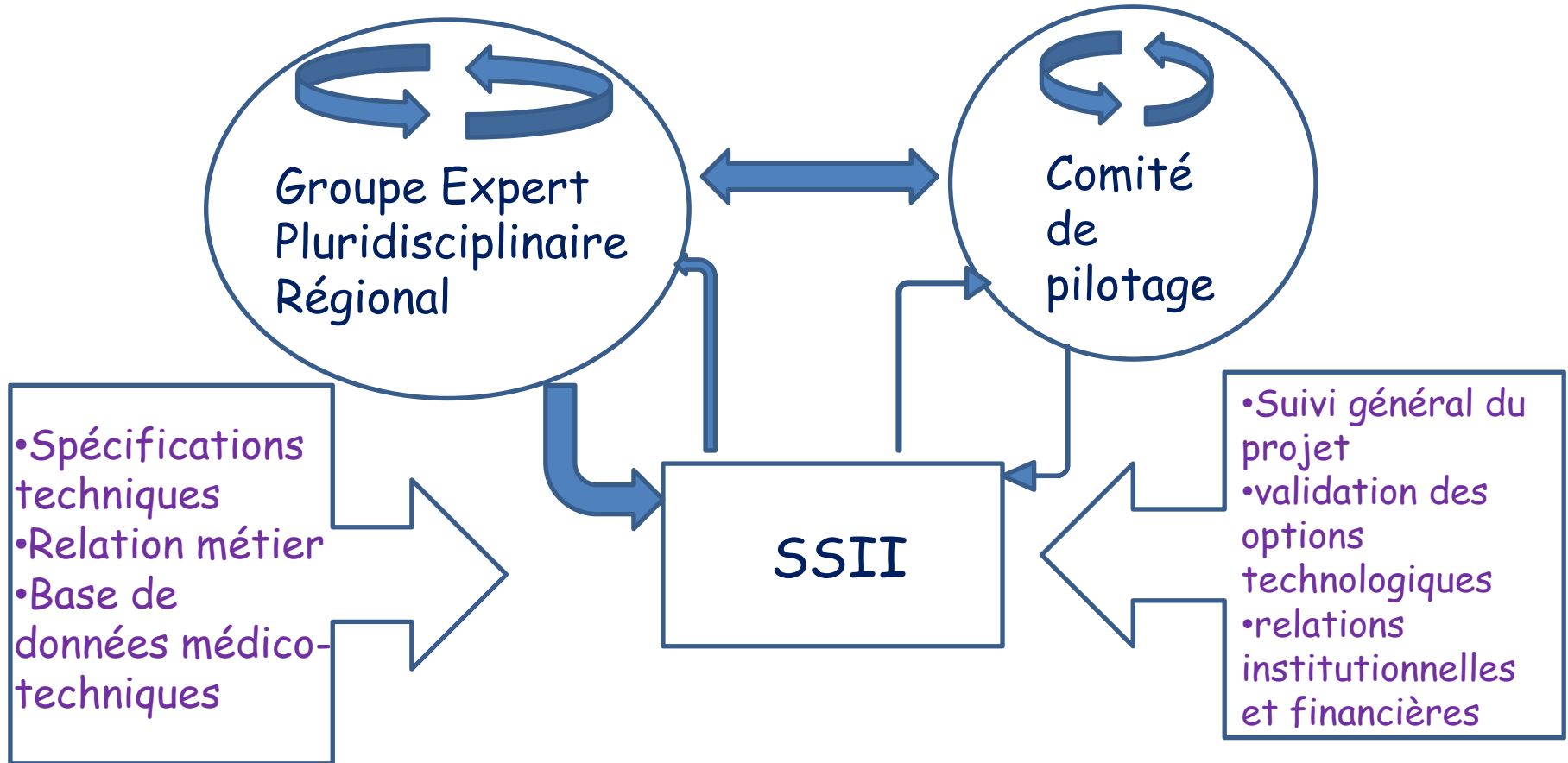
Présentation puis Diffusion

Fin

Objectif DU

Etapes	Planning
BST	février 2011 → octobre 2011
CDC, analyse CMT et validation CA des SIST	octobre 2011 → février 2012
Développement	mars 2012 → mai 2012
Mises au point et alimentation base médico-technique	juin 2012 → août 2012
Tests SIST et méthodologies	Sept. 2012 → déc. 2012 (aist89)
Diffusion Adhérents	février 2013 (aist89)

Objectif DU Management du projet



Objectif DU - Résultats

- Service web : réaliser et actualiser DUévRP et PAP
- Boîte à outils (sensibilisation et appui)
- Un moyen de développer conseil adhérents, nott TPE
- Mutualisation des ressources, des compétences et des coûts (impossible pour un seul service)
- Adaptation aux spécificités locales
- Indépendance préservée pour les services
- Preuve de la capacité des SIST à travailler ensemble
- Confiance, fierté

Démarche projet

Conditions de réussite

Vue simpliste du projet :



Démarche projet

Conditions de réussite

Projet :

- un ensemble d'actions entreprises
- pour répondre à un besoin défini
- dans des délais fixés
- et dans la limite des moyens alloués

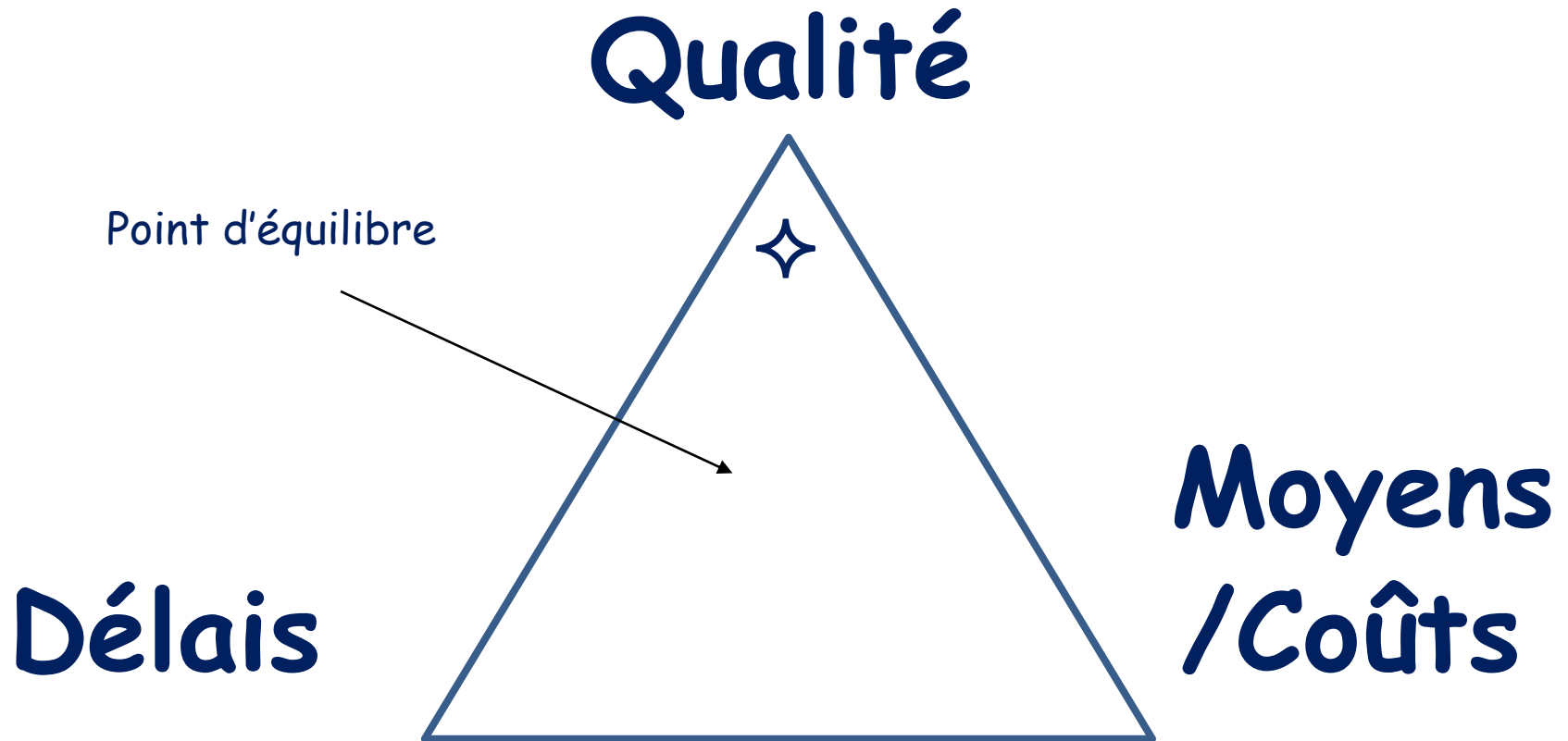
Démarche projet

Conditions de réussite

Projet :

- Effort ponctuel et coordonné
- pour atteindre un objectif déterminé
- avec des moyens adaptés (hommes, matériels, budget)
- dans un délai déterminé

Le triangle magique des objectifs



Dans tout projet, ces trois variables sont soumises à arbitrage

Démarche projet : Les acteurs

Différents types d'acteurs peuvent intervenir avec chacun des rôles et des responsabilités à préciser clairement avant le démarrage du projet :

- Comité stratégique / Conseil d'Administration / ...
- Partenaires
- Comité de pilotage / CMT / ...
- Chef de projet, membres de l'Équipe projet
- Experts
- Utilisateurs et bénéficiaires

Des acteurs dans un contexte donné

Un environnement	Une entreprise	Des acteurs
Un environnement +/- favorable (conjoncture, attentes, climat,...) Des partenaires, des concurrents, des marchés, ...	Des valeurs, une histoire,... Des relations hiérarchiques et humaines, une culture, Des forces et des faiblesses, Des clients / des adhérents, ...	Des personnalités et des compétences, Des préoccupations (estime, reconnaissance, inquiétude,...) et des stratégies personnelles, ...

Des acteurs impliqués

Comprenant le mode projet → Fondamentaux

Se situant dans l'environnement du projet

→ Rôle et responsabilités des acteurs du projet

Jouant pleinement leur rôle dans l'équipe et valorisant leur contribution

→ Participant,

→ Contributeur, valorisateur

→ Dynamiseur, saisissant les opportunités

Le chef de projet : pas seulement une question de bonne volonté

Maîtriser le pilotage de projet

→ outils d'analyse d'un projet et de maîtrise de ses délais et de ses coûts

Comprendre les champs techniques impliqués dans le projet

→ débat sur le fond avec les acteurs métiers qu'il coordonne

Adhérer aux objectifs

→ l'environnement, l'histoire, les enjeux

Disposer des compétences sociales / managériales

→ mobiliser des acteurs sans pouvoir formel, savoir négocier

Faciliter les échanges entre les métiers et compétences

→ interface, traduction, coordination, interconnexion entre les différentes compétences

Quelques outils pour ...

Poser une problématique

Définir un objectif

Organiser un projet

Planifier des actions

Se former

Poser une problématique

Thème de la fiche	Titre
Définition	Délimitation du sujet traité
Problématique	Enjeux - Perspectives proposées - Leviers d'action
Etat des lieux et diagnostic de la situation	Sur le plan quantitatif et qualitatif
Retours d'expériences éventuels	Expérimentations réalisées en interne - Expériences externes positives de traitement de la problématique
Objectifs et dispositif général proposés	Axes d'amélioration visés - Principes d'organisation - Résultats recherchés
Proposition d'actions ou de plan d'action en conséquence	A mettre en œuvre dans le cadre du Projet de Service Pluriannuel
Modalités de mise en œuvre	Intervenants - Partenariats
Programmation	Sur la durée du Projet de Service Pluriannuel
Indicateurs de suivi	Permettant de mesurer l'impact et la réussite des actions mises en œuvre
Autres observations	

Définir un objectif

Un bon objectif doit :

1. Être cohérent avec la stratégie générale
2. Être compréhensible
3. Être réalisable
4. Relever un défi
5. Être mesurable (qualité, quantité, temps)
6. Comporter une indication de priorité

Définir un objectif

Pris ensemble, les objectifs doivent être :

1. **Hiérarchisés** : pas tous la même importance
→ classement par ordre de priorité
1. **Quantifiés** : indicateurs
2. **Réalistes** : mission impossible ?
3. **Cohérents** : on ne peut pas à la fois :
 - maximiser le chiffre d'affaires et le bénéfice
 - avoir le meilleur produit du marché et le prix le plus bas
 - dégager la marge unitaire la plus forte et le volume de ventes le plus élevé

Organiser un projet

Fiche Projet à remplir lors de la constitution d'un groupe de travail pluridisciplinaire

Intitulé du projet	
Participants	
Origine du projet	
Objectifs du projet	
Planning prévisionnel	
Pilote du projet	
Animateur du projet	
Rédacteur des comptes-rendus (un CR par réunion)	

Planifier des actions



A I S T 89

17 bis Avenue de la Pulcaye 89000 AUXERRE

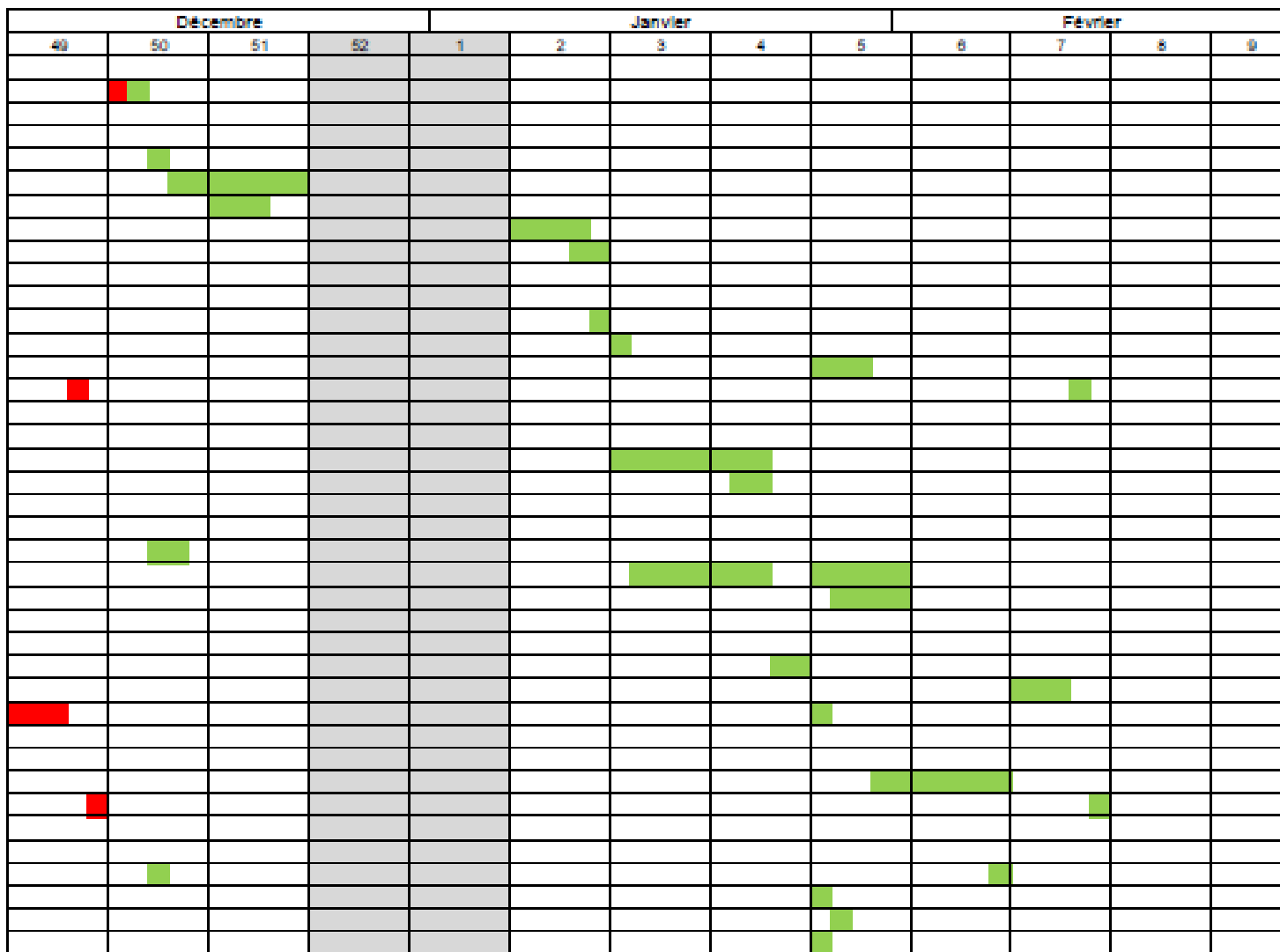
REAMENAGEMENT DES LOCAUX
1 route de Lyon 89200 AVALLON

PLANNING D'EXECUTION DES TRAVAUX

■ PHASE 1 - Façade O/E
■ PHASE 2 - Façade N/O

		Mois	Octobre				Novembre			
		Semaines	42	43	44	45	46	47	48	
LIBERATION DES LOCAUX	M. Ou.		■							
TRANSFERT PHASES	M. Ou.									
LOT										
1 DEMOLITIONS - MACONNERIE	MICHEL SA									
	Cloisonnement de chantier			■						
	Démolitions			■	■	■				
	Baie intérieure			■	■					
	Baie fenêtre									
	Canalisation EU									
2 MENUISERIES - FAUX PLAFONDS	ASSELINEAU									
	Fenêtre									
	Portes					■				
	Plafonds							■		
	Finitions									
3 CLOISONS	MARTIN									
	Cloisons					■	■			
	Raccords						■			
4 ELECTRICITE	CONTRAULT									
	Neutralisation / Déposes		■							
	Incorporation distribution					■	■	■	■	
	Appareillage							■	■	
5 REVETEMENTS DE SOLS - FAIENCE	DAVID									
	Carrelage							■		
	Parquet									
	Faïence									
6 PEINTURE	DELAGNEAU									
	Peinture							■	■	
	Nettoyage							■	■	
7 PLOMBERIE	CONTRAULT									
	Dépose / Repose radiateurs		■							
	Distribution plomberie								■	
	Appareillage									
	VMC							■		

Planifrier des actions



Planifier des actions

Mois		Octobre			Novembre		
Semaines		42	43	44	45	46	47
	M. Ou.	■					
	M. Ou.						
	MICHEL SA						
	Cloisonnement de chantier		■				
	Démolitions		■	■			
	Baie intérieure		■	■			
	Baie fenêtre						
	Canalisation EU						
13	ASSELINEAU						
	Fenêtre						
	Portes				■		
	Plafonds						■
	Finitions						■
	MARTIN						
	Cloisons				■	■	
	Raccords					■	
	CONTRAULT						
	Neutralisation / Déposes		■				
	Incorporation distribution				■	■	■
	Appareillage						■

Se former

Sensibilisation

Être acteur d'un projet

Participer au pilotage d'un projet

Synthèse - points-clés

Organisation et projet

Le vocabulaire et la réalité

La démarche projet

Contexte - acteurs - pilotes

Utiliser des outils

Remerciements

IMTEB/FC
Didier Michaut
IFG
Web
...