

Session 3 : concept et fondamentaux du Projet de Service
Réussite du Projet de Service :
quelles compétences pour quels besoins



Annie MADRIERES – Co-gérante de l'Atelier des Métiers – Formatrice – Membre du Comité Pédagogique de l'AFOMETRA – Paris

Introduction

La nécessité pour les services de changer leur mode de fonctionnement est en soi un puissant levier d'incitation au changement. Les attentes des différents acteurs (institutionnels, employeurs, salariés...) en matière de prévention et d'accompagnement ainsi que la volonté d'y répondre, dans le cadre de la législation, sont moteurs.

Le projet de service favorise une démarche de réflexion sur les moyens dont disposent les Services et sur ceux qu'ils doivent développer pour assurer au mieux les missions qui leur incombent. Cette réflexion passe par une analyse fine des besoins en terme, notamment, de compétences et d'organisation.

La communication portera sur

- Le repérage (à partir d'une expérience d'intervention de formation depuis trois ans dans une vingtaine de Services) **des leviers d'action et des freins identifiés**
- **Les deux principaux axes de développement** en lien avec les spécificités des services (compétences et conduite de projet)

A) Repérage des freins et des leviers d'action

1) les freins identifiés :

- la résistance au changement
- les freins culturels liés aux représentations de la médecine du travail
- le manque de dialogue
- le manque de communication
- le manque d'information pertinente (question des enjeux)
- le manque de connaissance de ce que recouvre le projet de service
- la méconnaissance des outils à disposition (formations, accompagnement)

2) les leviers d'action identifiés :

- la volonté des protagonistes d'apporter quelque chose de nouveau (innovation)
- la nécessité de travailler en équipe (question de la coopération)
- le besoin de clarification pour les personnes de leur rôle au sein d'une équipe (question du sens et de l'utilité)
- le besoin, pour certains types de personnels, de monter en compétence
- le sentiment d'être au cœur de problématiques très actuelles qui touchent l'ensemble de la société
- l'envie d'apporter des solutions à des problèmes récurrents
- le besoin de structures adaptées aux enjeux de la santé au travail

B) Deux axes de développement : les personnes (compétences) et la méthodologie (conduite de projet)

La mise en place d'une organisation efficiente s'appuie sur des méthodologies précises et éprouvées

1) Les compétences : Approche GPEC

Il s'agit de mettre en œuvre une démarche anticipative des ressources humaines à partir des besoins, des contraintes et des stratégies des Services.

Pour cela, selon les missions à assurer dans l'optique de la pluridisciplinarité et à partir des réalités environnementales et des compétences à disposition, il s'agit de déterminer les types de compétences à développer et à intégrer.

La GPEC, c'est une démarche stratégique qui comprend des étapes et une mise en œuvre et se déploie dans deux directions :

- un diagnostic sur la structure et les compétences-clés
- la définition des principales orientations (fixation des objectifs à atteindre)

Les étapes :

- un constat de l'existant (état des lieux quantitatif et qualitatif des compétences disponibles)
- l'identification des scénarios d'évolution et des besoins spécifiques du service (description de l'environnement)
- la détermination des compétences nécessaires
- l'implication des acteurs concernés
- une communication régulière auprès des personnels

La mise en œuvre

- la définition des missions et des postes
- la mise en place d'une « veille » sur les évolutions des ressources nécessaires
- la politique de recrutement
- l'organisation des reconversions professionnelles
- la mise en place de formations ciblées



2) Les méthodes et outils : Approche conduite de projet

La conduite de projet s'appuie sur une méthodologie précise et souple qui doit permettre d'initier le changement tout en tenant compte des particularités propres aux services en termes d'organisation mais aussi de « culture ».

La conduite de projet s'inscrit dans un processus rigoureux et adaptable :

- une réflexion sur les attendus du projet de service en lien avec les objectifs, les besoins et les moyens (priorisation)
- le diagnostic précis des potentiels et des faiblesses
- la détermination des axes d'action et des livrables
- la mise à plat des missions de chacun (lien avec la GPEC)
- le pilotage du projet (mise en place d'un comité de pilotage)
- la mise en place de groupes de travail (réunions de restitution)
- la planification des actions (rétro-planning)
- la mise en place par paliers (évaluations régulières permettant des ajustements)
- le suivi des réalisations

Par ailleurs, engager une démarche de conduite de projet permet d'induire certains types d'effets sur la structure concernée :

- déterminer des objectifs clairs et lisibles
- revoir les façons de travailler (individuellement et collectivement)
- mutualiser et harmoniser les pratiques
- développer la coopération (concertation)
- motiver les personnes (implication)

Conclusion :

La mise en œuvre d'un projet de service nécessite une réflexion importante en amont afin de mettre en place un type d'organisation, approprié aux réalités des SIST, capable d'évoluer et pérenne.

Pour cela, les méthodologies qui ont fait leur preuve dans le monde de l'entreprise doivent être adaptées aux particularités des SIST, proposées, accompagnées et développées dans ce sens.