



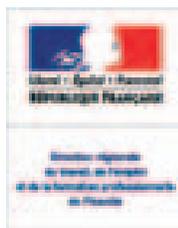
Pour plus de renseignements :

Consulter les documents cités sur le site internet
<http://www.cestp.aract.fr>

CESTP-ARACT
19 rue Victor Hugo
CS 50924 - 80009 Amiens
Tél : 03 22 91 45 10



COMMISSION EUROPÉENNE
Fonds Social Européen



Six www.six.fr

❖ DE LA FAISABILITÉ À
LA RÉALISATION DE VOS...

PROJETS D'INVESTISSEMENT

LE GUIDE DES BONNES PRATIQUES
DE CONDUITE DE PROJET



Notre offre de service en ligne :
www.cestp.aract.fr



LES BONNES PRATIQUES EN CONDUITE DE PROJET D'INVESTISSEMENT

Pourquoi ce guide ?

Un projet d'investissement est une étape cruciale pour l'avenir d'une entreprise. Pour garantir sa réussite, il ne faut négliger aucune de ses facettes. Trop souvent minorée, la prise en compte éclairée des dimensions organisationnelles et humaines en est une des plus importantes. Il est également essentiel d'intégrer cette problématique dès la toute première phase de définition des objectifs du projet ainsi que tout au long de sa réalisation.

En effet, toute modification ou innovation - matérielle, technique ou technologique - impacte l'organisation du travail et conduit naturellement à l'émergence de nouvelles organisations du travail, de nouveaux fonctionnements des collectifs et équipes de travail et par conséquent, au développement de nouvelles compétences. Ces répercussions entraînent la formalisation de nouveaux postes ou de nouvelles fonctions. voire également,

de formations adaptées pour le personnel. Délaiées, sous-évaluées ou repérées en aval du projet, ces conséquences organisationnelles et humaines noircissent tôt ou tard le chapitre "problèmes et dysfonctionnements" de l'entreprise, nuisent à la portée de l'investissement engagé ou conduisent à son échec.

Au moyen d'exemples vécus par des TPE, PME et PMI pour lesquelles l'ARACT Picardie est intervenue, ce guide pointe les moments-clés d'un projet d'investissement où considérer ses dimensions humaines et organisationnelles, en même temps que toutes les autres, permet de sécuriser sa réussite économique.

Dirigeants de TPE, PME ou PMI, parce que vous ne disposez pas toujours des moyens internes nécessaires pour mener à bien la conduite d'un projet d'investissement, ce guide est conçu pour vous.

SOMMAIRE

Investir et innover sur le terrain des TPE - PME - PMI / Les clés de la réussite	PAGE 3
Opter pour une approche participative / Lexique	PAGE 4
Quiz – Projet d'investissement : où en êtes-vous ?	PAGE 5
Les grandes étapes de la conduite de projet	PAGES 6 et 7
ETAPE 1 : "Avant-projet" - L'étude de faisabilité (<i>Majuscule</i>)	PAGE 8
ETAPE 1 : "Avant-projet" - L'étude de faisabilité (<i>Majuscule</i>)	PAGE 9
ETAPE 2 : "Conception" - L'analyse comparative (<i>Amiens Métropole</i>)	PAGE 10
ETAPE 2 : "Conception" - L'étude de base (<i>Majuscule</i>)	PAGE 11
ETAPES 2 : "Conception" - Les études de base et de détail (<i>La Fruitière de Picardie</i>)	PAGE 12
ETAPES 2 : "Conception" - L'étude de détail (<i>Samas France</i>)	PAGE 13
ETAPES 2/3/4 : "Conception" - "Réalisation" - "Démarrage" (<i>Pal Décap</i>)	PAGE 14
ETAPES 2/3/4 : "Conception" - "Réalisation" - "Démarrage" (<i>La Fruitière de Picardie</i>)	PAGE 15
Un démarrage exemplaire (<i>ESAT - La Blanchisserie du coquelicot</i>)	PAGES 16 et 17
Des outils au service des entreprises	
Prévenir les TMS lors d'un projet d'investissement	PAGE 18
Offre d'accompagnement externe	PAGE 19

DES PARTICULARITÉS LIÉES À LA TAILLE DES ENTREPRISES

Les dirigeants des TPE, PME et PMI n'arborent que bien rarement une seule casquette. Combien d'entre eux ne sont pas également chef de projet, directeur financier voire, personnel directement productif ? Aussi, quand il devient question de mettre en route un nécessaire projet d'investissement, le premier obstacle qui survient est le temps qu'il faudrait dégager pour en être le maître d'ouvrage.

Vient ensuite la question des moyens internes - humains et financiers - dont ces dirigeants ne disposent pas toujours pour conduire un projet d'investissement dans les règles de l'art.

Dans ces conditions, le dirigeant doit, a minima, faire appel à des ressources externes compétentes. Elles existent ! Sa situation plaide entièrement pour un appui externe : des ressources expertes en conduite de projet, en organisation du travail, en conditions de travail, etc.

LES POINTS-CLÉS DE RÉUSSITE

→ **Définir les objectifs du projet d'investissement** mais aussi les indicateurs de suivi et d'évaluation permettant de les atteindre.

→ **Mettre en place une conduite de projet** : définir un pilote, construire un comité de pilotage qui oriente le projet et incarne l'instance de décision, envisager des groupes de travail ad hoc, prévoir un calendrier des étapes.

→ **Conserver la maîtrise du projet** sans la déléguer au fournisseur. Celui-ci doit apporter une spécification technique au cahier des charges fonctionnel défini par l'entreprise. Non l'inverse...

→ **Dès le départ, définir des objectifs pluriels** : économique, technique, organisationnel et humain (en termes de santé et de conditions de travail). Ce qui suppose aussi des indicateurs pluriels : qualité, productivité, mais aussi panne machine, accident du travail, absentéisme...

→ **Mettre les objectifs en rapport avec la réalité plurielle de l'entreprise** dont par exemple, les caractéristiques de la population (âge, état de santé, trajectoire professionnelle).

→ **Repérer, en amont et en aval, les répercussions de l'implantation de l'outil sur les situations de travail.** Les effets d'un projet d'investissement se limitent rarement aux salariés directement utilisateurs des installations. Exemple, lorsqu'une entreprise inves-

tit dans un nouvel outil de fabrication, l'activité de travail dans l'atelier de fabrication va être modifiée mais aussi celle du service (amont) d'approvisionnement des produits pour l'atelier de fabrication et celles du service (aval) de l'évaluation qualité des produits fabriqués.

→ **Rester vigilant sur les possibles réactions d'exclusion** internes et/ou externes. L'objectif est d'intégrer l'ensemble des salariés à la dynamique de changement.

→ **Anticiper les situations de risques.** Il existe toujours un écart entre les tâches définies par les concepteurs et le travail des opérateurs sur le nouvel outil : ce qu'on appelle les aléas et les variabilités. L'analyse des situations de référence et le recours aux simulations sur la base de plan, maquette et prototype avec le recours des salariés permettent d'anticiper la réalité du futur travail.

→ **Définir et anticiper la cible technico-organisationnelle et humaine.** L'entreprise n'achète pas qu'une machine. Cet achat implique une nouvelle organisation du travail, la naissance et l'élaboration de nouvelles fonctions et de nouveaux postes.

→ **Intégrer la santé des salariés.** Ce précepte incontournable recouvre la prise en compte de la sécurité au travail mais aussi le recensement des caractéristiques des installations (cadences comprises) avec celles de l'homme au travail (physique, psychique, cognitive).

→ **Associer divers acteurs.** Sans oublier les salariés qui seront directement ou indirectement concernés par le nouvel outil. Leur participation s'élabore à diverses phases du projet. La participation des opérateurs doit être privilégiée dans les phases d'état des lieux, de simulation et d'ajustement.

→ **Prévoir dès l'amont les mesures** d'accompagnement en ressources humaines (formation, mobilités) et sociales (négociation sur les salaires, les qualifications).

→ **Adopter une approche concertée du changement,** attitude nécessaire aux enjeux de la santé au travail, de la qualification et de la formation. Il convient donc d'associer les Institutions représentatives du personnel (IRP) et les Délégués du personnel (DP). voire et mieux si ces instances existent, d'aborder ces projets dans le Comité d'entreprise (CE) et le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).



OPTER POUR L'APPROCHE CONCERTÉE ET PARTICIPATIVE

L'INCONTOURNABLE PARTICIPATION DES SALARIÉS POUR LA RÉUSSITE DU PROJET

Experts tangibles de leur activité de travail, les salariés sont en mesure :

- de participer au diagnostic du fonctionnement actuel,
- de faire des propositions, tant pour améliorer les conditions de travail que l'efficacité de l'entreprise,
- de participer à des simulations,

Cependant la participation des salariés n'est pas une démarche qui s'improvise. Elle doit être organisée (programmation, animation de groupes de travail) et outillée (supports divers pour la simulation). Elle doit être initiée par le chef de projet qui se fait l'animateur mais aussi le traducteur entre fournisseurs et salariés.

Pour éviter toute insatisfaction future, il convient dès le départ de fixer les règles de la participation et de s'y tenir. Si les salariés, via les groupes de travail et les phases de simulation, sont en mesure de soumettre des propositions, les décisions reviennent cependant au comité de pilotage.

LA CONCERTATION AVEC LES IRP, UN GAGE DE SUCCÈS ÉPROUVÉ

Concertation n'est pas participation. La concertation sur le projet d'investissement se fait avec les Instances représentatives du personnel (IRP) lorsqu'elles existent dans l'entreprise ou à défaut, avec un collectif de travail. Elle vise précisément à associer le collectif de salariés au projet et à ses répercussions. Directement impliqué dans les conditions de travail, le CHSCT doit être associé au projet. Concerné par les dimensions "Ressources humaines" du projet, le Comité d'entreprise (CE) est associé pour les incidences en termes d'emplois et de qualification du projet ainsi que leur traduction en termes de reconnaissance salariale.

Toutes ces instances permettent la gestion des problématiques sociales liées aux changements induits par les investissements.

LEXIQUE

PROJET D'INVESTISSEMENT

Désigne "un projet de transformation de l'entreprise qui doit atteindre des objectifs de performance, de satisfaction des clients, de fiabilité des installations, de préservation de la santé des salariés, d'amélioration des conditions de travail, d'évolution professionnelle pour les salariés".

CONDUITE DE PROJET D'INVESTISSEMENT

L'ANACT et son réseau ont construit une méthodologie de conduite de projet. Celle-ci insiste sur le besoin d'un projet piloté, partagé et concerté associant les différents acteurs de l'entreprise aux moments-clés du projet. Elle souligne la nécessité d'élargir la définition des objectifs économiques et techniques aux objectifs humains, sociaux et organisationnels. Moyen éprouvé pour anticiper au mieux les conditions futures d'utilisation et de fonctionnement réel de l'investissement.

CAHIER DES CHARGES

Le cahier des charges est un document contractuel passé entre l'entreprise et ses fournisseurs. Il permet à l'entreprise de préciser les besoins et les contraintes du projet. La première phase passe par l'élaboration d'un cahier des charges fonctionnel. Progressivement et dans la relation avec le fournisseur, le cahier des charges se définit de manière technique.

PLAN DIRECTEUR DU PROJET

Désigne le document émis par le chef de projet à l'intention des membres de l'équipe constituée. Il définit les objectifs du projet, l'organisation en place (rôles et responsabilités), les circuits d'information et de décision, les formats des compte-rendus, le découpage du projet en sous-ensembles et les interfaces entre les éléments.

PLANS, MAQUETTES

Désigne les objets intermédiaires de la conception : supports de communication sur les options mais aussi et surtout, supports pour anticiper et définir les futures situations de travail.

QUIZ

PROJET D'INVESTISSEMENT : OÙ EN ÊTES-VOUS ?

Répondez par "oui" ou "non" à chacune des questions posées.

- | | oui | non |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1- Avez-vous défini les objectifs de votre projet d'investissement ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2- Si oui, intègrent-ils toutes les dimensions de la performance de l'entreprise : économique, technique, sociale, organisationnelle et humaine ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3- Avez-vous pris en compte les conditions réelles d'exploitation pour identifier tous les facteurs qui contribuent à atteindre les objectifs de performance fixés ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4- Avez-vous anticipé les évolutions de l'entreprise, y compris les caractéristiques de sa population (vieillesse, formation) ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5- Avez-vous impliqué et favorisé la confrontation des points de vue des différents acteurs et futurs utilisateurs ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

→ Si majorité de "non", lire les exemples d'AVANT PROJET

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 6- Avez-vous défini les cahiers des charges, fonctionnel et technique ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8- Avez-vous répertorié et analysé des solutions similaires mises en œuvre ailleurs ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7- Au delà des spécifications techniques du projet, avez-vous formulé des exigences sur les interfaces, les pièces d'usure, l'accessibilité des moyens de conduite ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8- Avez-vous anticipé les fonctionnements en mode dégradé et leurs incidences sur les activités ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9- Avez-vous anticipé les futurs besoins en compétences et formations ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10- Avez-vous anticipé la participation des opérateurs au montage et à la mise en service ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

→ Si majorité de "non", lire les exemples de CONCEPTION

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 11- Avez-vous réalisé des tests sur la solution de mise en œuvre en environnement réel avant démarrage ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12- Si oui, avez-vous impliqué les utilisateurs dans cette phase de test ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

→ Si majorité de "non", lire les exemples de RÉALISATION

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 13- Avez-vous impliqué l'ensemble des utilisateurs à la phase de démarrage ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14- Avez-vous adapté l'organisation du travail et la montée progressive en cadence lors du démarrage ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15- Avez-vous évalué la conformité au cahier des charges de l'installation réceptionnée ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

→ Si majorité de "non", lire les exemples de DÉMARRAGE MISES AU POINT AJUSTEMENTS



LES QUATRE GRANDES ÉTAPES DE LA CONDUITE DE PROJET

ÉTAPE 1 : AVANT-PROJET

L'avant-projet consiste à clarifier les objectifs du projet d'investissement ainsi que sa cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

Cette phase se décline en deux temps : l'étude d'opportunité suivie de l'étude de faisabilité.

L'ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ

Elle doit clarifier les enjeux du projet. Elle aboutit également à la définition précise de ses objectifs, en termes de quantité et de qualité de production mais aussi sociaux et organisationnels. Ce travail s'appuie sur une analyse des caractéristiques des salariés, de l'organisation et des situations de travail actuelles mais aussi, sur la confrontation des points de vue des différents acteurs de l'entreprise afin de s'accorder sur la cible à atteindre.

L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ

Elle consiste à étudier les conditions de réussite du projet dans toutes ses dimensions.

C'est le moment d'ajuster la définition du projet et de structurer, sur cette base, la conduite de projet. À savoir : définir le planning, affecter les ressources nécessaires, structurer l'équipe projet.

ÉTAPE 2 : CONCEPTION

L'étape de conception permet de définir les solutions à mettre en œuvre.

LE CAHIER DES CHARGES

Il consiste à formaliser les attentes vis-à-vis du fournisseur extérieur, en particulier à quantifier les objectifs de performance attendus dans différents registres (technique, organisation et conditions de travail. De même, le cahier des charges permet de préciser les modalités de la prestation (délais, formation, prototype, modalité de la réception, etc.).

L'ÉTUDE DE BASE

Elle consiste à formaliser le dossier de conception : celui-ci précise la description technique de l'investissement mais également l'organisation-cible et ses conditions d'exploitation futures.

L'ÉTUDE DE DETAIL

Elle consiste à formaliser le dossier de réalisation : enrichissement des cahiers des charges initiaux pour les différents lots du projet à partir de l'analyse de situations de référence. Elle permet de prévoir des étapes de simulation du futur investissement.



ÉTAPE 3 : RÉALISATION

L'étape de réalisation permet de simuler les conditions futures de fonctionnement de l'investissement.

L'INSTALLATION DE MATÉRIEL / LA BASCULE

Elle concerne avant tout le fournisseur qui, avec les acteurs experts internes, va installer les outils techniques et rechercher leurs compatibilités avec l'organisation du travail et de la production envisagée.

L'EXPÉRIMENTATION / LE DÉMARRAGE

Elle consiste à simuler les conditions de fonctionnement du futur investissement avec la participation des futurs opérateurs concernés. Elle permet de mettre en évidence et d'anticiper d'éventuelles difficultés rencontrées, tant du point de vue des conditions de travail que de la qualité et de la production. Elle débouche sur le démarrage de l'activité avec les nouvelles installations.

ÉTAPE 4 : DÉMARRAGE / MISES AU POINT / AJUSTEMENTS

L'étape de démarrage désigne la phase de mise en exploitation des nouveaux investissements. Elle permet de contrôler la conformité de l'installation au cahier des charges. Elle permet également d'identifier la subsistance d'éventuelles difficultés afin de les résoudre.

LES MISES AU POINT ET AJUSTEMENTS

Une étape cruciale, souvent négligée. Cruciale parce qu'il est impossible de tout envisager avant le démarrage de l'activité. Aléas, mises au point et ajustements sur toutes les dimensions du projet d'investissement sont toujours nécessaires après quelques jours ou semaines d'exploitation. Suite à ces réglages seulement, l'exploitation de la nouvelle combinaison "technico-organisationnelle" peut atteindre son rythme de croisière.



UNE ANALYSE PRÉALABLE DES OBJECTIFS

Soucieuse de développer une stratégie offensive sur le marché, *Majuscule* poursuit un objectif global d'optimisation des capacités productives de son site logistique. Pour l'atteindre, *Majuscule* souhaite accroître la réactivité au marché, la production et la productivité tout en améliorant les conditions de travail et le service client. Trois investissements majeurs sont prévus : un nouveau système d'information (WMS), un système de guidage vocal ainsi qu'un convoyeur. Projet ambitieux pour lequel un schéma directeur du projet est élaboré.

Tout d'abord, les différents responsables concernés se constituent en groupe-projet sous l'égide d'un pilote qui impulse le rythme et rédige les outils de suivi.

Ce groupe va formaliser, préciser et rendre cohérents les objectifs au moyen d'un questionnaire opérationnel et rigoureux. Que signifie : améliorer le service client ? Cette question renvoie à des objectifs de qualité et de réactivité au marché. Les objectifs sont-ils tous prioritaires ? L'équipe les hiérarchise.

Mesurer l'atteinte des objectifs ? L'équipe dresse, en amont, des indicateurs de réussite de projet, qualitatifs et quantitatifs. Par exemple, pour mesurer si les conditions de travail vont globalement s'améliorer, un indicateur d'absentéisme par catégories de salariés et zones d'activité (réception-conditionnement-expédition) est établi. Est-il possible de conduire de front tous les projets d'investissement ? Un calendrier d'investissement est établi, étape par étape, au regard des objectifs prioritaires et des contraintes d'action (financières, sociales, etc.). Ici, en communiquant sur le projet avec les salariés, le groupe de travail a commencé à repérer les investissements socialement et humainement acceptables. Les choix élaborés en matière d'objectifs, dressés par écrit et supportés par des indicateurs, deviendront le fil conducteur du projet. Ce travail est primordial pour évaluer ensuite la faisabilité des objectifs, opérer les choix techniques et d'organisation en suivant la hiérarchie des objectifs établie.

Enjeux

- **Poursuivre une pluralité d'objectifs** dès le départ du projet : économique, technique, humain (amélioration des conditions de travail et des parcours professionnels).
- **Définir, hiérarchiser et valider les objectifs** du projet : une première étape déterminante et incontournable.
- **Formaliser** par écrit, dès cette étape, pour se doter d'un fil rouge.
- **Communiquer sur le projet** pour favoriser l'adhésion des salariés.
- **Se donner du temps en amont** pour définir l'ensemble des besoins et des objectifs.
- **Confronter les différents points** de vue des acteurs de l'entreprise.

Méthodes et Outils

- Une équipe-projet composée des acteurs/ responsables des secteurs et dimensions concernés (pour une vision globale des objectifs et de faisabilité du projet),
- Un schéma directeur du projet : émis par le pilote à l'intention des membres de l'équipe. Ce document doit contenir :
 - les objectifs, la hiérarchisation, les indicateurs de suivi,
 - l'organisation (rôles et responsabilités),
 - les circuits d'information et de décision,
 - le format des compte-rendus (Quoi ? Comment ? Pour qui ?),
 - le découpage du projet en sous-ensembles et les interfaces entre les éléments.



UNE ÉTUDE DE FAISABILITÉ POUR UN PROJET DE GUIDAGE VOCAL

En investissant dans un système de guidage vocal, *Majuscule* souhaite accroître sa productivité. Importé des Etats-Unis, le "Voice picking" peut servir cet objectif mais en revanche, présente des risques de dégradation des conditions de travail, de la santé des salariés et à plus long terme, de la santé économique de l'entreprise.

Majuscule réalise une étude de faisabilité globale en évaluant les risques et les opportunités de ce projet. Le site étudie la faisabilité financière, économique et technique – rien d'inhabituel dans ce cas – mais également, la faisabilité sociale, organisationnelle et humaine du projet, des dimensions souvent négligées.

- Le projet est faisable socialement car le dialogue social, adossé à une communication interne effective et transparente est bien installé. Les salariés ne craignent pas d'objectifs cachés de réduction d'emplois.
- Pour la faisabilité organisationnelle, l'équipe-projet

tente, à ce stade, de repérer si l'organisation du travail et de la production ainsi que les espaces sont susceptibles d'être adaptés aux modifications envisagées.

- Au plan humain, le projet paraît plus risqué. Majoritairement, les salariés sont jeunes (25 ans en moyenne), possèdent au moins le niveau bac et manifestent des signes de "lassitude" liés à une activité déjà ressentie comme répétitive, sans guidage vocal. Signe révélé par le DRH suite aux entretiens individuels des salariés, ainsi que les responsables d'atelier qui ont déjà tenté des modifications d'organisation du travail pour réduire les conséquences et risques associés à la monotonie des tâches : absentéisme, erreurs d'inattention induisant des pertes de qualité, etc.
- À ce stade, l'équipe-projet sait qu'elle devra être vigilante sur les choix d'organisation du travail pour pallier les risques associés au "Voice picking", si elle fait le choix d'investir dans cet outil.

Enjeux

- **Réaliser une étude de faisabilité sociale**, organisationnelle et humaine :
 - La faisabilité sociale concerne les risques (résistance au changement) et opportunités (approche concertée et participative) en matière de climat social.
 - La faisabilité organisationnelle permet de repérer si l'organisation (découpage par ateliers/services, composition des équipes, espaces de travail...) se combine avec le nouvel outil.
 - La faisabilité humaine pointe les risques (accident, absentéisme, démotivation, déqualification, évitement de l'outil, défauts de qualité) et opportunités (moins d'accidents, parcours qualifiants, meilleure qualité...) associées aux caractéristiques (âge, ancienneté, formation qualification, état de santé) de la population.
- **Modifier les objectifs**, au regard de l'étude de faisabilité globale (étude de l'existant).
- **Penser en amont** les mesures d'accompagnement social et humain du projet.

Méthodes et Outils

- Réaliser une étude de faisabilité du projet (objectifs, investissements) au regard de l'existant au sein de l'entreprise.
- Impliquer le DRH (ou à défaut, la personne responsable) dans le projet d'investissement pour tenir compte des dimensions RH.
- Impliquer les IRP, à défaut les salariés. Contacter éventuellement les Services de santé au travail (SST) pour repérer les risques associés à l'état de santé des salariés.
- Procéder par entretiens, études des traces écrites sur les caractéristiques de population (âge, ancienneté, formation, qualification, état de santé).
- Réaliser des études d'analyse comparative ou "benchmarking".



Amiens Métropole

Aménagement d'une plate-forme pour une pépinière d'entreprises dédiées aux TICs - Communauté d'agglomération.

UN BENCHMARKING POUR UN PROJET ARCHITECTURAL

Amiens Métropole doit aménager une plate-forme de 900 m², livrée sans cloisons par le constructeur, pour la création d'une pépinière d'entreprises du tertiaire spécialisées dans les TICs (technologies de l'information et de la communication). Dans le cadre d'une approche globale, *Amiens Métropole* doit offrir des locaux conformes à une approche sécurité-normative permettant la convivialité ainsi que l'émulation entre les entreprises de cette pépinière "dédiée". Des services mutualisés (photocopieuses, affranchissement) doivent être mis à disposition tout en préservant des conditions de confidentialité à chaque entreprise locataire. Le tout, dans le cadre de "jeunes pousses" dotées de moyens financiers limités.

Amiens Métropole sollicite un appui externe lui permettant d'aller au-delà d'une approche "bâti" et "normative". Elle travaillera sur trois axes : facteurs d'ambiance, aménagement des espaces et des bureaux, définition de la fonction accueil et des services rendus ainsi que des moyens nécessaires à allouer.

Cette étude des besoins fonctionnels va s'effectuer au moyen d'une analyse comparative (benchmarking) auprès de 2 pépinières d'entreprises situées sur le même périmètre géographique.

Forte de la méthode et de la grille d'analyse dont l'équipe opérationnelle s'est dotée, *Amiens Métropole* compare ensuite, au sein d'autres régions, 3 situations de pépinières d'entreprises "dédiées" (dont les activités s'exercent sur des secteurs similaires). Puis, elle demande à la maîtrise d'œuvre du programme de s'adjoindre des compétences ergonomiques pour prendre en compte l'activité de travail et la recherche d'émulation dans la pépinière. Cette exigence est inscrite dans le cahier des charges.

Enjeux

- **Innov**er pour une entreprise, relève souvent d'un processus d'imitation de technologies déjà implantées ailleurs. Ce qui peut être nouveau pour une TPE-PME-PMI se trouve parfois sur le marché depuis un certain temps.
- **Benchmark**er ou comparer des situations de référence, permet de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur, éprouvé ailleurs en situation réelle.
- **Le benchmarking** pointe les écueils à éviter pour améliorer le système technico-organisationnel et adapter l'outil aux besoins spécifiques de l'entreprise.
- **Construire un cahier des charges fonctionnel** et non un cahier des charges technique. Il est utile de voir comment les sites de référence fonctionnent avec la nouvelle technologie, les problèmes rencontrés, toujours à l'œuvre ou encore, leur gestion ou résolution.

Méthodes et Outils

- Demander aux fournisseurs de vous mener dans des entreprises ayant déjà implanté l'outil et réalisé l'investissement afin de repérer les risques, opportunités, écueils à éviter.
- Faire réaliser une étude par un organisme spécialisé, en cas de contraintes en moyens humains. Gain de temps et regard d'expert.
- Étudier les situations de référence avec un regard pluriel (production / qualité / RH / santé / maintenance).



Majuscule

Activité logistique - Coopérative de commerce de gros dans la papeterie et le matériel de bureau - Saint-Quentin, Aisne - 180 salariés.

UNE "SHORT LIST" DE FOURNISSEURS POUR UN CONVOYEUR

Majuscule envisage d'investir également dans un convoyeur. L'équipe-projet demande à 5 fournisseurs une première proposition (plan et coût) au regard des besoins fonctionnels définis par l'entreprise. Quatre répondent. L'équipe-projet présente ensuite les 4 réponses techniques des fournisseurs en mécanisation/automatisation à un collectif de managers de proximité et d'opérateurs. Le support de la présentation est un plan du projet de mécanisation : pour l'instant, ce n'est qu'une ébauche réalisée par le fournisseur que les spécificités de l'activité de *Majuscule* permettront d'affiner.

Le responsable de site anime cette présentation, accompagné de l'assistant logistique chargé de présenter les dimensions techniques/procédés du projet. Il propose aux participants d'exprimer oralement les points forts et points faibles de chaque projet-fournisseur (en les comparant, si possible, aux autres projets) et les consigne sur un tableau. Précision de l'animateur, cette première analyse des projets doit se faire indépendamment de deux types de considérations : financières - plus précisément le coût global des investissements rapporté au retour

sur investissement - et logistiques, entraînées par la réimplantation des ateliers nécessaire à la réalisation de l'investissement.

Le groupe évalue les 4 projets sous deux angles principaux :

- La capacité à réduire les déplacements des salariés affectés à l'activité de picking et par conséquent, la problématique santé. Un compromis doit être trouvé entre "+ ou -" de convoyeur et "+ ou -" de picking. Un convoyeur réduit les déplacements mais intensifie les gestes répétitifs, augmente a priori les ports de charges et les gestes de manutention. Un autre problème surgit : le risque de désengagement des salariés dans le cadre d'un travail encore plus monotone et répétitif.
- La capacité à optimiser les zones de stockage.

Cette première séance de travail permet de demander aux fournisseurs de préciser leur réponse technique puis, de retenir sur la short list, 2 fournisseurs capables de répondre aux exigences de *Majuscule*, contraintes budgétaires incluses. À ce stade, l'analyse de détail du projet peut s'engager.

Enjeux

- **Dégrossir les projets** sans aller, à ce stade, dans le détail.
- **Travailler sur les fonctionnalités** attendues par l'outil technique dans un premier temps, non sur ses caractéristiques techniques. L'entreprise établit le cahier des charges fonctionnel et le fournisseur apporte une déclinaison technique.
- **Vérifier que chaque projet-fournisseur** tient compte de la variabilité de l'activité.
- **Identifier les contraintes/opportunités humaines** inhérentes à chaque projet.
- **Ne pas se laisser enfermer** par les exigences du fournisseur. Le client, c'est l'entreprise...
- **Ne pas se tromper** de critères d'évaluation.
- **Évaluer les projets** du point de vue de l'activité de travail, des caractéristiques de population (âge, santé, formation, attente professionnelle).

Méthodes et Outils

- Travailler avec le fournisseur par allers/retours, questions/réponses.
- Discuter les plans, en vérifiant qu'autour de la table, chacun sait les lire.
- Analyser des situations de référence.
- Discuter les projets au regard des divers objectifs initialement définis.
- Lors de la présentation de données chiffrées, il est essentiel de ne pas raisonner uniquement sur des moyennes. La dispersion autour de la moyenne (les écarts-types) est une donnée plus pertinente.



La Fruitière de Picardie

Conditionnement de fruits
Vron, Somme - 10 salariés.

DU CAHIER DES CHARGES FONCTIONNEL AU CAHIER DES CHARGES TECHNIQUE

La Fruitière de Picardie trie et conditionne des pommes et des poires pour la grande distribution et l'industrie agroalimentaire. Des fruits triés au sein de deux ateliers distincts. L'objectif est d'investir dans une nouvelle machine regroupant les deux tris : la poire est reconnue comme une variété de pomme par la machine. Le repérage s'effectue par couleur et calibre.

Tous les salariés sont concernés par ce projet qui va modifier l'organisation du travail. Le dirigeant entend saisir cet investissement pour améliorer les conditions de travail et anticiper sur des risques avérés de TMS. Il fait appel à l'ARACT qui va interroger les dimensions organisationnelles et humaines du projet.

L'ARACT produit les premiers éléments de connaissances dont les fournisseurs doivent tenir compte. L'entreprise retiendra le fournisseur (ils ne sont que deux sur le marché) qui acceptera de les intégrer à son matériel standard. Une collaboration entre l'entreprise, le fournisseur et l'ARACT s'installe pour déterminer la configuration et les caractéristiques du futur système de production.

Avec les salariés, l'ARACT organise des simulations de l'activité future sur plan et en atelier afin d'imaginer puis tester les futures situations de travail associées aux propositions techniques du fournisseur. Des allers/retours entre ARACT, dirigeant et fournisseur ont lieu pour repérer si les propositions après simulations peuvent être techniquement prises en compte et inscrites dans le budget d'investissement. Tout ne sera pas possible lors de cette première phase, mais le dirigeant envisage d'échelonner les investissements et de solliciter des aides financières auprès de la CRAM sur l'amélioration des conditions de travail allant au-delà des obligations en prévention des risques professionnels.

La plus forte avancée réside dans la prise en compte des espaces nécessaires entre chaque tapis de conditionnement. Le fournisseur revoit sa ligne standard pour l'adapter aux conditions de travail et de production de l'entreprise. Les simulations en présence du fournisseur permettent d'améliorer plus précisément les postes de travail, la redéfinition des tâches et des activités tout en réduisant les facteurs d'atteinte à la santé au travail.

Enjeux

- **Réaliser les études de conception** (étude de base et de détail) pour définir plus finement la solution technique à retenir.
- **Organiser des rendez-vous avec le fournisseur** retenu pour valider les choix techniques répondant aux exigences établies dont celle de l'amélioration des conditions de travail.
- **Simuler l'activité future** pour matérialiser le choix technique, analyser les conditions de conduite, définir la maintenance de l'installation et appréhender les risques potentiels de santé au travail.
- **Associer aux simulations les futurs utilisateurs, directs et indirects.** En fonction de l'existant et des besoins, ils pourront valider ou non la solution retenue et proposer des pistes d'amélioration. Des éléments apparaissent au fil de l'expérimentation et la simulation, étapes d'appropriation par les futurs opérateurs.
- **Revoir, ajuster, et détailler les spécifications techniques** après les simulations afin de prendre en compte les risques d'atteinte à la santé et à la sécurité.
- **Simuler pour définir la cible technico-organisationnelle** pour investir aussi dans une organisation du travail, une redéfinition des postes de travail, des collectifs de travail et une implication des IRP.



Méthodes et Outils

- Ne pas déléguer totalement la conception au fournisseur.
- Travailler avec le fournisseur (par allers-retours) sur plans et maquettes.
- Simuler l'activité de travail au regard des propositions techniques et de leurs incidences organisationnelles et humaines.

Samas France

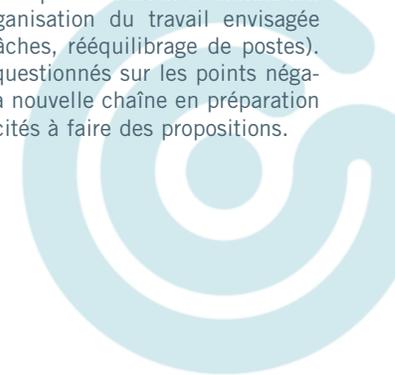
Fabrication de meubles de bureau
Plate-forme logistique. Noyon, Oise - 150 salariés.

UNE SIMULATION AVEC LES MOYENS DU BORD

Samas France est une entreprise spécialisée dans la fabrication de meubles de bureau dont le site de Noyon est la plate-forme logistique. La direction constate sur ce site un déficit de prise en compte des dimensions - conditions de travail, santé, RH - qui se traduit par des problèmes d'usure prématurée à certains postes sollicitants au plan physique, qui plus est dans le cadre d'une population d'opérateurs vieillissante. Samas France décide alors d'améliorer les conditions de travail via l'amélioration du processus de montage et d'emballage des caissons de bureau (investissements sur deux lignes de montage). Objectif : adapter les postes aux caractéristiques des salariés en place.

Mais il faut aller vite, avec des moyens financiers contraints. Le site bénéficie d'une somme de compétences à tous les niveaux qui permet d'envisager en interne la conception et la fabrication de chaînes. Il est donc inutile de faire appel à un prestataire technique. En revanche, sur le volet santé au travail, Samas France s'adjoit les compétences d'une équipe pluridisciplinaire d'experts : médecin du travail, CRAM et ARACT.

Le site met en place une structure-projet, avec une équipe-projet, une équipe-réalisation, un groupe de travail, composés de l'équipe fabrication, de l'équipe industrialisation/méthode, des salariés de la chaîne concernée ainsi que de leurs chefs d'équipe. Les opérateurs de la chaîne sont associés dès la phase de définition des besoins pour répondre à l'objectif de réduction de la pénibilité ainsi qu'à une semaine d'expérimentation et simulation de la nouvelle organisation du travail envisagée (réaffectation de tâches, rééquilibrage de postes). Ces derniers sont questionnés sur les points négatifs et positifs de la nouvelle chaîne en préparation mais également incités à faire des propositions.



Enjeux

- **Tester les "prototypes" organisationnels et techniques** permet d'apporter les améliorations au système avant la phase de réalisation.
- **Entraîner les salariés dans un projet de modernisation** de l'entreprise. La simulation est l'occasion de faire adhérer et participer les salariés de production aux projets de modernisation qui, sans cela, leur paraissent peu palpables.
- **Révéler** ce qui n'a pas été prévu dans les phases amont de conduite de projet d'investissement.

Méthodes et Outils

- Mettre en place des équipes-projet, des équipes de simulation.
- Préciser les règles du jeu de la simulation : tester des solutions et non évaluer les personnes.
- Analyser les simulations (points forts et faibles du prototype) pour tendre vers la solution adaptée, via de nouvelles simulations si nécessaire.
- Désigner un acteur en charge de ce retour réflexif.



FICHE TÉLÉCHARGEABLE SUR : <http://www.cestp.aract.fr>

Pal Décap

Traitement de surface de flacons cosmétiques - Bouttencourt, Somme - 35 salariés.

LE CHEVAUCHEMENT DES ÉTAPES DANS UNE PETITE STRUCTURE

Pal Décap, entreprise spécialisée dans le traitement de surface de flacons de verre cosmétiques, envisage plusieurs investissements : un nouvel atelier six fois plus grand que le précédent ainsi qu'un nouvel outil de production - une arche de cuisson - qui va lui permettre d'absorber une nouvelle activité. Cette arche de cuisson a été achetée sur le marché de l'occasion. Ce n'est donc pas un outil sur-mesure. De même, le nouvel atelier est installé dans un bâtiment existant. *Pal Décap* doit penser sa réimplantation autour d'une arche de cuisson qui devient l'élément structurant des choix d'organisation et de conception des nouveaux espaces aménagés. En effet, les dimensions de la nouvelle arche de cuisson ne permettent de l'implanter qu'à un seul endroit. Elle devient donc une contrainte autour de laquelle toutes les activités doivent être pensées et organisées.

Après avoir simulé les activités futures avec les salariés concernés et l'appui de l'ARACT, le dirigeant demande à chaque salarié de s'impliquer dans la

prise en charge de la réimplantation physique de son propre poste de travail. Cette phase est programmée sur une période d'activité permise par les ponts du mois de mai et l'accord de clients qui s'engagent à réduire la charge sur cette période.

Pour des questions de solidité financière, le dirigeant n'a prévu qu'un temps limité de fermeture des ateliers ainsi qu'aucun aléa. Pour des raisons de pérennité de l'entreprise, l'activité doit reprendre avant la réimplantation de tous les postes et la conception même de nouveaux postes induits par la nouvelle activité. Ces contraintes vont inévitablement conduire à des goulots d'étranglement et des modes de travail dégradés durant quelques semaines. Mais cette petite entreprise familiale n'a pas les moyens, essentiellement financiers, de faire autrement. En effet, *Pal Décap* a investi sur du matériel d'occasion (sans autre possibilité budgétaire) et ainsi, s'est vu privée de certaines aides et subventions à l'investissement.

Enjeux

- **Prévoir très en amont l'implantation des nouveaux outils** et l'aménagement des espaces afin d'éviter les débordements et les modes de production dégradés.
- **Prévoir le moment opportun et/ou créer les opportunités** nécessaires à l'implantation : sous-activité voire arrêt de l'activité, tenir compte de sa saisonnalité. Exemple, ne pas implanter une nouvelle ligne de production de chocolat à Pâques...
- **Ne pas sous-estimer les aléas potentiels.** En cas de retard dans le projet, différer la reprise de l'activité si l'implantation en simultané de l'activité peut induire des modes d'activité trop dégradés avec des risques pour la qualité du travail fourni et la santé des salariés. Ne pas oublier que l'entreprise est tenue responsable de la santé de ses salariés et doit mettre en œuvre tout ce qui est possible pour prévenir sa dégradation.

Méthodes et Outils



- Responsable du déménagement, qui conduit les travaux.
- Tableau de bord et suivi de l'installation.
- Évaluation des effets de l'investissement attendus sur divers points : économique, mais aussi conditions de travail, compétences, collectifs de travail...

La Fruitière de Picardie

Conditionnement de pommes et poires Vron, Somme - 10 salariés.

UNE IMPLANTATION ENTRE DURÉE ET OPPORTUNITÉS

La Fruitière de Picardie a correctement prévu l'implantation de son nouvel outil de tri et conditionnement au regard de la saisonnalité de son activité. En effet, durant le ramassage des fruits, l'activité de conditionnement est réduite, voire inexistante.

Le dirigeant a donc pensé ce projet très en amont afin que l'activité se poursuive au mieux. L'outil peut être implanté en divers lots, à des périodes différentes. Cette configuration apporte de la souplesse pour penser les ajustements et procéder par essai-erreur-correction.

Aussi, pour installer le lot principal de la machine à trier-conditionner, le fournisseur intervient tout d'abord en période d'arrêt complet. Durant ce premier lot d'installation, il implante aussi les premiers postes de conditionnement afin que l'activité puisse démarrer en cadence progressive. En revanche, certains aménagements techniques s'effectueront en activité car, pour cette petite structure, il est impossible de réaliser l'implantation complète en interrompant trop longtemps la production.

Au démarrage du nouvel outil, le dirigeant n'a pas encore stabilisé les dimensions organisationnelles et humaines de sa future activité. Avec le soutien de l'ARACT, divers scénarios d'organisation du travail, de définition de nouvelles fonctions, de repérage des formations possibles et d'intérêt des salariés pour de nouvelles tâches ont été élaborés. Mais les créances ne peuvent attendre et la production doit repartir. L'ARACT propose de revenir lorsque l'équipe se sera approprié le nouvel outil afin d'accompagner l'entreprise sur ces points à rendre tangibles. Sur les dix mois suivants, ce travail d'accompagnement s'est engagé, les choix d'organisation se sont affinés. Ainsi, le dirigeant, devenu maître de la méthode et des outils propres au travail d'organisation, de formalisation et de RH, se trouve en capacité de finaliser son projet sans appui externe.

Enjeux

- **Penser l'implantation des équipements bien avant leur réception.** En se posant les questions suivantes comme, par exemple : les opérateurs auront-ils la place pour réaliser leur activité si les machines sont installées ainsi ?
- **Prévoir le suivi de l'installation** et du démarrage de l'activité.
- **Vérifier que l'entreprise dispose des moyens** et ressources nécessaires pour à la fois : continuer à produire, mettre en place les formations éventuelles, gérer et organiser la réception des machines...
- **Prévoir des périodes de montée en cadence progressive**, sachant que les périodes de mise au point et d'ajustement seront inévitables.
- **Prévoir les ajustements** et les réaliser.

Méthodes et Outils



- Outil de suivi et de démarrage de l'activité.
- Le travail d'installation doit être réalisé par le fournisseur avec le responsable de projet jusqu'à la montée en cadence et la mise en série.
- Le fournisseur doit être présent pour la formation à la maîtrise de l'outil, avant, pendant et après l'installation (en phase d'ajustement).

UN DÉMARRAGE EXEMPLAIRE

L'ADAPEI* de la Somme veut créer une nouvelle activité pour faire face à la disparition d'activités de sous-traitance industrielle. La direction décide alors de reconvertir partiellement l'ESAT (Établissement et service d'aide par le travail) de la ville d'Albert en s'orientant vers des activités de services de proximité répondant aux évolutions sociales et économiques actuelles. Après une étude de marché régionale, elle opte pour le lancement d'une activité de blanchisserie "pour l'avenir". Via des investissements multiples (bâtiment, matériel, système d'information), elle s'engage pour 18 personnes handicapées (accueillies au sein des ESAT), dans la création d'une blanchisserie industrielle dédiée à la lutte contre la transmission des maladies nosocomiales. Il s'agit d'une blanchisserie "barrière aseptique", où les zones "sale" et "propre" sont séparées par une cloison hermétique. C'est donc un projet ambitieux qui conduit l'ESAT à mettre en place la norme européenne EN 14065 de mai 2003 fondée sur la méthode RABC (Analyse des risques et maîtrise de la bio-contamination) qui permet de maîtriser la qualité microbiologique du linge et de lutter contre les maladies nosocomiales. Grâce à cette démarche, l'ESAT obtient la certification ISO 9001-2000 tout en donnant naissance à la *Blanchisserie du coquelicot*.

L'OBJECTIF DU PROJET D'INVESTISSEMENT EST D'EMBLÉE MULTIPLE

- Permettre à l'ESAT de penser l'avenir sereinement grâce à un positionnement sur une activité de service émergente, répondant aux nouvelles dispositions législatives en matière de lutte contre les infections nosocomiales.
- Valoriser les personnes handicapées en les faisant participer à un "métier", celui de la blanchisserie. Le fait de ne plus accomplir de simples tâches mais de s'inscrire dans un métier, doit valoriser leur activité.
- Assurer aux personnes handicapées des conditions de travail adaptées à leurs handicaps, certes, mais également confortables, en instaurant une ambiance thermique, sonore et visuelle de qualité. Même en été, la température est maintenue à 20°C grâce à un système de surpression de l'air.
- Favoriser l'adaptation du plus grand nombre de personnes handicapées aux divers postes créés en proposant un outil simple d'utilisation, bien qu'il mette en œuvre des technologies ultramodernes.
- Garantir aux clients les conditions d'hygiène optimale en obtenant les certifications correspondantes et en adoptant le concept de "blanchisserie barrière".
- Proposer un "plus" aux clients, par la mise en œuvre d'une traçabilité complète. Après nettoyage, le linge microbiologiquement pur, est livré nominativement au client sous film microporeux.

* Association départementale des amis et parents d'enfants inadaptés



LA MÉTHODE ET LA DÉMARCHE DU PROJET D'INVESTISSEMENT

Réussite marquante, ce projet a été pensé de façon très structurée : montage du dossier, recherche de financement, business-plan, recherche de compétences externes (métier, informatique, conduite de projet), découpage par étapes, accompagnement du personnel, implication des personnes handicapées.

Il était tout à fait impossible, pour une structure qui accompagne des personnes handicapées, de négliger les dimensions santé et conditions de travail. Tout le projet a donc été pensé dans ce sens. Aujourd'hui, si la *Blanchisserie du coquelicot* n'a pas vocation à atteindre des objectifs de production "de marché", les normes et procédés imposés dans cette activité sont totalement respectés et maîtrisés par les

personnes accueillies. Les formalisations des consignes quant à elles, ont été adaptées à leurs capacités physiques, cognitives et psychiques : hologrammes, dessins, lecteurs optiques, codes couleurs aux sols, etc.

La blanchisserie du coquelicot ou le succès d'un projet d'investissement conduit dans le souci de l'innovation technologique et de la valorisation du travail.



Enjeux

Une grande maîtrise des dimensions de la conduite de projet

- 1 - Mise en place d'une conduite de projet à caractère pluridisciplinaire et participatif, en interne et externe.
- 2 - Mesures d'accompagnement pensées avant, pendant, après.
- 3 - Etude de conception : adapter les situations de travail et les postes de travail aux caractéristiques des personnes handicapées.
- 4 - Association des personnes handicapées au projet.
- 5 - Démarrage selon une montée en charge progressive et anticipée. Pas de bascule d'un jour à l'autre.

Méthodes et Outils



- Utiliser un consultant "expert-métier" tout au long de la conduite du projet.
- Contractualiser avec les fournisseurs.
- Pour la montée en charge, prévoir un échancier et un plan de formation.
- Former in situ, en fonction des caractéristiques de population.
- Programmer et contractualiser un planning prévisionnel d'activité avec les clients.



DES OUTILS AU SERVICE DES ENTREPRISES

→ **Guide Ergo-conception** : intégrer une approche ergonomique dans les projets d'investissements - Retour d'expérience sur 12 accompagnements.



www.paysdelaloire.aract.fr

7 fiches pratiques pour construire et mener un projet d'investissement.

→ **Réussir un projet industriel en PME: l'enjeu des conditions de travail**

Pascale Bossard, ANACT, 2007, 40 p. Guide illustré de cas concrets, téléchargeable sur le site



www.anact.fr

→ **Plusieurs fiches-projets sur la conduite de projet dont :**

- Un guide de réflexion pour les études d'opportunité et de faisabilité.
- Des exemples de support de communication : fiches-projet et plan-directeur du projet.
- Les critères de la réussite d'un projet d'investissement.

→ **Effectuer un autodiagnostic RH pour mettre en place une technologie de l'information et de la communication** - Publication ARAVIS



www.aravis.aract.fr

Deux outils d'autodiagnostic : l'un avant investissement sur l'inventaire des points RH à prendre en compte, l'autre après investissement qui permet de qualifier les difficultés rencontrées en aval du projet.

PRÉVENIR LES TMS LORS D'UN PROJET D'INVESTISSEMENT

"TMS, de quoi parle-t-on?" : c'est le titre d'un nouveau module d'apprentissage en ligne (e-learning) désormais accessible sur le site de l'ARACT Picardie. Vivant, interactif et convivial, il permet à tous les acteurs de l'entreprise, du dirigeant aux salariés, de découvrir et de mieux comprendre les mécanismes d'installation des troubles musculosquelettiques (TMS).

D'une durée de 30 minutes, avec la possibilité de l'interrompre à tout instant, cet outil peut s'avérer particulièrement utile pour bien appréhender les conséquences potentielles d'une nouvelle organisation du travail dans le cadre d'un projet d'investissement. Plusieurs situations de travail sont mises en scène et décrites par le menu et la voix de leurs principaux témoins : les salariés. La découverte des facteurs de troubles peut commencer.

Les moyens et les ressources à disposition pour prévenir les TMS ou les éradiquer de l'entreprise sont également bien présents. En quelques clics, ce module souhaite donner envie d'agir et de le permettre.

"TMS, de quoi parle-t-on?" a vu le jour avec l'appui du Fonds européen de développement régional (FEDER) et le partenariat du Conseil régional de Picardie.

C'est le premier module d'une série de cinq à paraître en 2010 sur des thématiques d'actualité : risques psychosociaux et stress au travail, gestion des âges et maintien en emploi des seniors, développement des parcours et des compétences, aide à la conduite de projet d'investissement.

e.learning sur www.cestp.aract.fr



L'OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT EXTERNE

LE SOUTIEN DU CESTP-ARACT

Pour aider votre entreprise à réaliser son projet et améliorer les conditions de travail de ses salariés, le CESTP-ARACT peut assister la maîtrise d'ouvrage à divers moments :

- En amont du projet, pour enrichir les études d'opportunités et de faisabilité en s'appuyant sur l'analyse des situations de travail et intégrer les spécifications nécessaires à la construction du cahier des charges.
- En appui à l'anticipation des nouvelles activités et conditions de réalisation du travail, en animant des simulations.
- En appui méthodologique pour conduire un changement concerté -avec les salariés ou leurs représentants- condition éprouvée de la réussite d'un projet.

Plusieurs formes possibles à notre accompagnement : information/conseil, diagnostic/état des lieux, étude de faisabilité du projet, accompagnement tout au long du projet. L'accompagnement peut s'effectuer individuellement ou dans le cadre d'action collective associant plusieurs entreprises.

LE FONDS POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL (FACT)

Le FACT peut s'avérer un dispositif très utile pour vous aider à fiabiliser les études préalables de votre projet de conception grâce à l'aide d'un cabinet conseil.

Sous forme de subventions publiques, ce dispositif apporte une aide financière aux entreprises (effectif de moins de 250 salariés) et branches professionnelles qui conçoivent ou mettent en œuvre des mesures d'amélioration des conditions de travail (ACT) et contribuent à une meilleure prévention des risques professionnels.

Plaquette téléchargeable sur www.cestp.aract.fr

Deux catégories d'aides du FACT existent :

- Des aides à l'accompagnement (prestations de conseil) dans des projets d'ACT.
- Une participation au financement d'une étude technique réalisée dans le cadre d'un projet d'équipement de travail.

Pour plus d'information : www.anact.fr

DES RESSOURCES EN RÉGION

Pour le financement d'un projet d'investissement, vous pouvez prendre contact auprès de la **DREAL** (ex DRIRE) mais aussi du **Conseil Régional de Picardie (CRP)**. Des aides sont accordées sous réserve d'éligibilité des dossiers.

Pour avoir accès à un réseau de ressources expertes et techniques pour votre projet, le **Réseau de Diffusion Technologique (RDT)** est votre interlocuteur.

De même, si vous souhaitez réaliser une étude sommaire de faisabilité économique ou de marché, si vous nécessitez un avis d'expert technique, le RDT de Picardie peut vous attribuer une aide financière, limitée et conditionnée.

Pour plus d'information : <http://www.aripicardie.org/>

Pour des informations, des conseils et des mises en relation avec diverses ressources (experts en organisation et conduite de projet, entre autres) mais aussi des entreprises, nous vous invitons à contacter votre interlocuteur de proximité, la **Chambre de commerce et d'industrie (CCI)**.

Rédaction : Marylène Coppi, Nathalie Juran
Conception et mise en page : agence SIX
Impression : Imprimerie Carré - Fressenneville