

Ateliers du Cisme

Restitution des Ateliers de Lyon

La troisième édition 2014 des Ateliers du Cisme s'est tenue à Lyon, le 3 juillet dernier, pour le quart Sud-Est, rassemblant près de 80 participants : directeurs mais aussi responsables informatique, responsables qualité, médecins, infirmières, chefs de projet fonctionnel et responsables administratifs.

Lors de cette 3^{ème} étape à Lyon, les Ateliers du Cisme se sont déclinés sur les thèmes suivants :

- La Démarche de Progrès.
- Accompagnement au changement : du réglementaire au projet de Service, quels moyens mis en œuvre ?
- Les fiches de poste de l'équipe pluridisciplinaire : méthode et contenu.
- La sécurisation des systèmes d'information.

La Démarche de progrès en Santé-Travail

Ce premier Atelier s'est ouvert par les présentations de 3 SSTI, chacun engagé sur un calendrier propre dans la Démarche de progrès en Santé travail. Le CMSM (Paris, Ile France), détenteur du niveau Amexist II depuis juin 2014, ainsi que le GEST 05 (Gap, Hautes-Alpes) et l'ASMIS (Amiens, Somme), Services pilotes du nouvel outil d'évaluation Amexist, sont revenus sur leurs parcours DPST respectifs, depuis leur engagement dans la démarche.

Historiquement, la DPST est née d'une volonté de la profession de créer son propre dispositif d'évaluation. Un label professionnel a ainsi été conçu à cette occasion (Amexist, dérivé d'AMEC-SIST : AMélioration Continue en SSTI), et l'évaluation est assurée par un professionnel d'AFNOR Certification. Démarche d'accompagnement, la DPST ne constitue pas tant une finalité en soi qu'une aide à la réalisation des missions du Service, et c'est ainsi que l'ont exploitée les 3 SSTI, les différentes étapes de la démarche rejoignant leurs objectifs : réaliser une analyse du besoin des adhérents, prioriser les actions au regard de ces besoins, élaborer le projet de Service... Les 22 critères à prendre en compte au sein du Service (composant aujourd'hui la nouvelle grille d'évaluation tous niveaux confondus) ont ainsi constitué un guide dans le déploiement de la démarche, et un support dans l'élaboration du pro-

jet de Service, amenant les SSTI à se pencher sur les différents aspects-clés de leur activité, de leur gouvernance à la participation du Service à la politique régionale de Santé au travail, en passant par la gestion des systèmes d'information, la politique de ressources humaines ou encore le suivi des actions mises en place...

Inscrite sur le long terme, la Démarche de progrès en Santé-Travail a nécessité, dans la majorité des Services partageant leur expérience, un travail conduit en mode projet, sur différentes étapes, tenant compte du calendrier et des moyens à disposition. Parmi les outils utilisés, on retiendra la mise en place de logiciels qualité et / ou de bases documentaires partagés avec l'ensemble des acteurs du Service, et une large diffusion des procédures et protocoles du Service comme des comptes-rendus et autres supports d'informations. La circulation de l'information et surtout la motivation des acteurs constituent en effet des éléments primordiaux dans le déploiement de la DPST, et les témoignages des participants se sont rejoints sur le besoin d'un engagement marqué de la direction, d'un animateur qui sache communiquer, d'un sens donné à la démarche et d'une visibilité de ses bénéfices à court comme à long terme. Par essence, la DPST nécessite la mobilisation de chaque membre du Service, permettant par ailleurs de s'assurer la cohérence des différentes politiques qui structurent le SSTI (RH, immobilier, CMT, formation...).

Au-delà d'outils pratiques, c'est donc sur un engagement clair de la direction, une bonne communication interne et une solide mobilisation des acteurs que repose le succès de la DPST et, par voie de conséquence, des différents objectifs qu'elle permet d'atteindre. Ces besoins de fédérer les équipes et de communiquer sur les directions prises par le Service sont de même essentiels à l'accompagnement au changement...

L'accompagnement au changement

Le contexte de la réforme génère dans les SSTI de nombreux changements de paradigmes, ce sur une période relativement resserrée : nouvelles logiques, organisations, missions... Les Services doivent en effet passer d'une logique réglementaire, systématique et prescrite,

à une logique d'analyse et de priorisation en fonction des besoins. Comment, dès lors, transformer une culture longtemps restée statique en l'espace de quelques années ?

Les Services intervenants à cet atelier (l'AST Grand Lyon, l'AIPALS et l'AMIEM) se sont rejoints sur l'importance d'un projet porté par la Direction, posant l'expression d'une volonté forte (motivation, construction d'une vision commune) et la transparence de la démarche (pourquoi changer, comment, pour répondre à quelles nouvelles réalités ?) comme principes directeurs de l'accompagnement au changement. Le changement génère une certaine insécurité, que la lisibilité de la démarche permet d'anticiper.

Certains SSTI ont ainsi mis en place des espaces de réflexion et d'échanges entre les acteurs (réunions de Service, séminaires) parfois en présence de spécialistes ou de cabinets extérieurs, d'autres ont produit des supports de communication internes à destination des équipes ("Flash info", brochures), le choix de la stratégie de communication (participative, informative) dépendant souvent de la taille et de l'organisation du Service. L'écoute des acteurs permet aussi de faire remonter leur regard sur le diagnostic, leurs solutions...

Si certains Services partent du volontariat pour impliquer les membres des équipes, les participants de l'atelier s'accordent à dire que cela ne suffit pas au long terme et finit par créer des îlots d'expérimentation isolés mais durables, quand il s'agit d'amener l'ensemble du Service à bouger en même temps. Il faut alors permettre aux éléments "leaders" du changement d'aider les autres à s'adapter (tutorat, accompagnement...).

Tout exercice réglementaire soit-il, le projet de Service constitue alors ici une opportunité de dégager les objectifs, les nouveaux axes de travail et la façon dont l'activité du SSTI va se structurer sur les années à venir, et peut donc s'avérer (de même que la DPST) un véritable outil d'accompagnement au changement, son élaboration impliquant l'ensemble des équipes. Il permet aussi de repositionner le Service dans son environnement (adhérents, partenaires institutionnels), dont l'implication dans le changement est indispensable.

La capacité de chacun à se positionner au sein de la structure joue également un rôle crucial : l'évolution passe par l'analyse du besoin et l'adéquation des compétences des uns et des autres à ce besoin et à l'activité du Service. Il s'avère alors plus pertinent de définir les rôles des acteurs non tant à partir de la définition du métier ("que sais-je faire ?") de chacun, mais de ce qu'ils peuvent apporter ("que puis-je faire, dans ce cadre donné ?") au regard du terrain, du paysage (le besoin des adhérents) qui s'offre au Service.

Les fiches de poste de l'équipe pluridisciplinaire

Le changement de structuration de l'activité et la création des équipes pluridisciplinaires est sans doute l'un des plus significatifs pour les SSTI. Établies dans le cadre de ce déploiement de la pluridisciplinarité, les fiches de poste constituent un outil de management RH et doivent permettre à chacun de se reconnaître dans l'organigramme, de se positionner vis-à-vis des autres membres de l'équipe.

Idéalement, son élaboration constitue donc une traduction de la réponse à l'analyse du besoin en termes de compétences : la fiche de poste n'a pas pour finalité de décrire un métier mais bien de définir les missions et la place du poste donné au sein de la structure, en adéquation avec les autres postes et les besoins.

Quatre services ont ici présenté leur approche dans l'élaboration des fiches de poste : Santé au travail en Cornouailles, AISMT 13, Alpes Santé Travail et le SST 01. Les différents intervenants et participants ont construit leurs équipes sur la base de leurs organisations respectives mais aussi de la nouvelle classification, aboutissant à des métiers repères récurrents d'un Service à l'autre : médecin du travail, secrétaire médicale, infirmière en Santé Travail. Selon les SSTI, la rédaction des fiches peut se faire de façon pluridisciplinaire, la validation définitive étant la prérogative de la CMT, ou par le département Ressources Humaines après un recueil d'information sur le poste de travail.

Parmi les contenus listés, on notera la finalité du poste au sein du SSTI, les activités, les compétences, les conditions d'exercice, l'organigramme (la place du poste et les interfaces au sein de l'organisation), les moyens à disposition. Certaines terminologies "métiers"

recouvrant des réalités plus larges (IPRP) les fiches de postes peuvent parfois être individualisées, ou intégrer à une trame de départ identique des fiches de tâches supplémentaires décrivant les missions auxiliaires spécifiques d'un poste d'IPRP à un autre.

La constitution des fiches de poste est par nature intimement liée à celle des équipes pluridisciplinaires en elle-même, et est à ce titre une aide au médecin animateur de l'équipe, lui permettant de connaître et de coordonner les missions de ses équipiers. La rédaction de la fiche de poste va vers la recherche d'un équilibre entre définir clairement les contours et limites des postes et permettre une certaine latitude, ne pas "enfermer" le salarié dans sa fiche de poste. Au-delà de son utilisation en interne, elle permet aussi de poser les bases d'une communication à destination des adhérents, de réfléchir à la façon dont leur seront présentés les nouveaux métiers, les nouveaux intervenants avec qui ils travaillent désormais (AST, IPRP...).

La sécurisation des systèmes d'information

Traçabilité des données, bases de données "requêtables", exploitation de données collectives, interopérabilité... : les possibilités offertes par les systèmes d'informations (et les besoins de ces nouvelles possibilités) vont croissant mais posent de fait plus que jamais la question de leur sécurisation, par ailleurs encadrée par un solide contexte réglementaire.

Les Services PST 14, AST 74 et Agemetra sont ainsi venus exposer leur gestion de la sécurité informatique, qui passe à la fois par la sécurisation des données dématérialisées (droits de lecture et d'écriture, extraction...), mais aussi par celle des serveurs physiques où ces données sont stockées (droits d'accès aux différentes zones, étanchéité des salles etc.). Certains Services (ici le PST 14) ont pu choisir de faire faire un audit couvrant les infrastructures, les réseaux, les postes de travail, ce afin de bénéficier d'un regard extérieur et sans complaisance quant à la sécurité de leurs systèmes, l'identification des faiblesses du système et des risques de sécurité constituant la première étape. Outre les outils de sécurité réglementaires et techniques (logiciels, mots de passe...), la sécurisation des systèmes d'information passe également par les pratiques

des utilisateurs. La question de la sécurité se pense par l'entrée "technique" mais doit également se pencher sur l'aspect humain et organisationnel du système d'information, qui présente plusieurs risques (piratage par téléphone ou mail...). La mise en place de nouveaux outils ou de nouveaux protocoles doit générer une politique communication voire si besoin, une formation des acteurs à ces outils. Familiariser les utilisateurs aux systèmes d'information et leur démontrer l'existence d'une sécurisation efficace permet aussi d'instaurer une certaine confiance en l'outil, quand des réticences existent encore (renseignement du Dossier Médical en Santé Travail informatisé, par exemple).

Les échanges ont également rappelé que le système d'information n'est pas réductible au système informatique et qu'il convient d'intégrer des protocoles et des outils de sécurisation des documents physiques (papiers). Les différents supports de données posent par ailleurs la question de l'archivage : comment garantir la pérennité des données à 50 ans lorsqu'il est impossible de savoir aujourd'hui quels formats informatiques seront toujours en usage, quels supports (clefs usb, disques) pourront toujours être lus ?

Si la sécurisation des systèmes d'information nécessite des moyens techniques (du simple verrou au cloisonnement de données sur serveurs), elle ne saurait se passer de la mise en place d'une culture de la sécurisation, et pour ce faire, d'une mise en confiance des acteurs : si le sens des règles est lisible (pourquoi une donnée doit être intégrée dans un logiciel et non gardée sur un poste de travail ?) elles seront d'autant mieux appliquées.

Il s'agit là encore de trouver un équilibre, et de définir les règles de sécurité en fonction des besoins, de la sensibilité des données : trop de sécurité pourrait gêner le travail. Il faut donc mettre en place une sécurisation adaptée au risque réel, une fois celui-ci objectivement identifié.

Pour plus de précisions sur les méthodes et interventions des différents Services, leurs supports de présentations peuvent être consultés sur le site du Cisme. Les prochaines rencontres auront lieu au Grand Hôtel à Paris, le 4 décembre 2014. ■

 plus sur le site www.cisme.org