

« La construction d'un projet de service : subtil maillage entre instruction et décision »

Jacques Escouteloup

Ergonome, département d'ergonomie, ENSC, IPB, Bordeaux

Bernard Lattes

Directeur, service de Santé en Milieu de Travail Inter-entreprise (SMTI) 82, Montauban

Bernard Lattes

Bonjour,

Je m'appelle Bernard Lattes et si je suis ici parmi vous c'est que j'ai une caractéristique métier qui intéresse les ergonomes, à savoir : « je suis un manager ». Je vous propose derrière ce mot de vous faire part d'une partie de mon parcours et d'une partie de ma personnalité.

Après une double formation : juriste et gestionnaire. J'ai commencé mon activité professionnelle dans l'industrie, dans les années 1990/2000 où, à l'époque, la tendance était de faire du profit via les achats. Alors que dans les années 1970/1980, durant les « années marketing », il y avait la génération « fils de PUB ». En suivant, il y a eu la période des « achats sources de profits » : la génération des « Cost Killer », et je fais partie de cette génération. En clair, mon métier était celui de délocalisateur : il consistait à rechercher des fournisseurs, essentiellement dans le Sud Est Asiatique (Hong Kong, Taiwan, Singapour, la Corée...), capables de fabriquer des produits à un coût inférieur aux productions françaises pour accroître les marges et avec pour conséquence directe la fermeture d'ateliers.

Mon métier était donc de rechercher, de négocier et d'acheter ; c'est-à-dire de faire du business, du profit. Tout cela se réfère à ce qui touche à l'extérieur de l'entreprise, c'est-à-dire une activité de négociateur externe. À l'intérieur de l'entreprise, j'avais des hommes à « manager », des personnes avec qui je devais travailler (ingénieurs, techniciens, commerciaux, ouvriers...), c'est-à-dire une activité de négociateur interne au carrefour de tous les métiers.

Concernant ma personnalité, sans entrer dans les détails : je suis quelqu'un de simple et j'ai comme ligne de conduite « d'être bien dans mes baskets ».

Jacques Escouteloup

Bonjour,

Je suis ergonome et j'ai souvent porté des baskets. En effet, ma vocation pour le métier d'ergonome a été tardive puisque préalablement j'ai exercé le métier de professeur d'EPS pendant vingt ans. Sportif très engagé, j'ai été en même temps entraîneur et manager de basket-ball et les outils que j'utilisais le plus souvent étaient ceux de l'observateur et du stratège : le papier-crayon, la vidéo, le chronomètre et quelques autres, parfois un peu surprenants, comme des jumelles et un parapluie, etc.

Mais ça n'est pas tout. Se former pour être professeur d'EPS, c'est travailler sur l'approche pédagogique du point de vue pratique et théorique et là, à l'époque, c'était Versailles... Du soleil plein les yeux. En effet, notre apprentissage pédagogique était inspiré entre autres par les grands auteurs de l'école de Palo Alto : Bateson, Watzlawick, Wiener, Levin, Moreno, Laing, Rogers, Bettelheim... Et par des auteurs engagés comme Illich, Wallon, Piaget, Freinet, etc.

Finalement, devenir ergonome n'a été qu'un prolongement, car j'ai continué d'enseigner, d'observer et de faire de l'analyse stratégique. D'ailleurs, c'est cet aspect qui me branche le plus, car il permet aux esprits curieux de construire de la connaissance à partir de l'observation assidue et souvent systématique

de situations « banales, du quotidien ». Cet assemblage subtil de faits observés, de connaissances et de sagacité est utile dans toutes les interventions, c'est ce que certains dénomment : la SÉRENDIPITÉ. Mais l'objectif d'aujourd'hui est de mieux connaître le travail du manager.

Alors, M. Lattes dites nous : ça fait quoi un manager ?

Bernard Lattes

Comme je vous l'ai annoncé, j'ai travaillé dans le monde de la haute technologie, de l'armement, de la sonorisation des lieux publics, dans la sidérurgie et actuellement j'exerce mon métier de manager en dirigeant un service de santé au travail.

Vous allez me dire : « Cela n'a rien à voir avec l'industrie, on n'est plus dans le monde des affaires, dans le business ? ».

Et j'ai envie de vous répondre : « Et alors ? Pourquoi pas ? Demain, je serai peut-être amené à exercer mon métier dans la boucherie, l'ameublement, le bâtiment, la mode... »

En ce qui me concerne, en tant que « manager », les fondamentaux, les pratiques de mon métier sont identiques. Il n'y a aucune différence et je vais essayer de vous l'expliquer de façon simple. Dans tous ces environnements, pourtant très différents, les caractéristiques de mon métier, de ma vie professionnelle quotidienne, sont identiques :

- j'organise l'activité dans sa globalité,
- j'oriente les réflexions, les actions,
- j'écoute les personnes, à l'intérieur de la structure et à l'extérieur,
- j'accompagne l'évolution de la structure,
- j'encourage les individus, les actions,
- je valorise les métiers, le travail réalisé,
- je gère des conflits,
- je m'adapte aux personnalités (les têtus, les timides...) et j'appréhende les différentes logiques métier (médecins, IPRP, comptables...),
- je négocie, je fais preuve de diplomatie,
- je contrôle, au sens de la gestion (analyse des écarts),
- j'analyse des situations, je pose les problématiques,
- j'imagine, j'élabore et mets en œuvre des « stratégies d'entreprise », en clair :
 - o où la structure doit-elle aller ? Pour quoi faire ?
 - o Peut-elle y aller ? A-t-elle les ressources pour y aller ?
- Je dois faire partager cette stratégie, la planifier, la piloter, l'évaluer au fil du temps.

L'ensemble se fait dans des cadres très différents et dans un quotidien composé de situations très variées. Soit dans des cadres formels avec des réunions en commission médico-technique, des commissions de contrôle, des réunions de délégués de personnels. Ce qui donne lieu à des comptes rendus, l'absence de comptes rendus, ou à des refus de comptes rendus, etc. Soit dans des cadres informels : dans les couloirs, à la machine à café, sur le parking ; à l'intérieur de la structure, mais aussi à l'extérieur. Là aussi, il existe des cadres formels : des conseils d'administration pour lesquels je suis amené à faire des comptes rendus de façon très formelle, mais aussi des cadres informels pour rencontrer

les administrateurs : repas, cocktails, etc. Je travaille aussi avec les institutions telles que la CARSAT, la DIRECCTE, de la même manière (cadre formel et informel). Avec des situations, au quotidien, très variées. L'imprévu est donc mon quotidien et cela me plaît.

C'est ainsi qu'en 2012, dans cette « vie de manager » au sein du SMTI, j'ai cru comprendre que les médecins voulaient se former à la conduite de projet. J'avais également cette l'idée qu'il fallait qu'ils se forment à la conduite de projet. Je contacte donc Jacques Escouteloup pour réaliser cette formation des médecins du SMTI. Suite à cela, nous nous rencontrons à Montauban.

Alors, dites-moi monsieur Escouteloup : pourriez-vous former le personnel du SMTI82 à la conduite de projet ?

Jacques Escouteloup

- Mais bien sûr ! Monsieur Lattes, cette mission correspond parfaitement à nos compétences et aux missions du département d'ergonomie. De plus, la première fois que l'on s'est téléphoné j'ai eu le sentiment que nous avions eu une excellente relation.

Bernard Lattes

- Oui, c'était il y a quatre ans.

Jacques Escouteloup

- Vous souvenez-vous comment cela a commencé ?

Bernard Lattes

- Oui, je cherchais un ergonome IPRP.

Jacques Escouteloup

- Et depuis vous avez fait du chemin : trois ergonomes ici présents et un toxicologue. En ce qui concerne le projet de formation, Joffrey Beaujouan et moi-même vous donnons notre accord. En revanche, nous voulons poser une condition préalable : rencontrer les personnes à former ou leurs représentants, ne sachant pas tellement de qui il s'agit. Nous avons compris qu'il s'agissait de médecins.

Bernard Lattes

- Il s'agit des médecins du travail et des IPRP.

Jacques Escouteloup

- Peut-on les rencontrer ?

Bernard Lattes

- Je propose que l'on regarde nos agendas, que l'on fixe une réunion et c'est réglé.

Jacques Escouteloup

- Voilà, toujours la même chose : on prend les agendas, on fait une réunion et c'est réglé.

Nous organisons donc une réunion avec les médecins, un IPRP, Joffrey Beaujouan et moi-même. Après quatre heures de discussion de fond nous nous rendons compte que la demande de formation n'est pas très solide. Ils étaient intéressés par la conduite de projet, mais aussi par autre chose. Ce qui est compliqué pour nous ergonomes.

Jacques Escouteloup

- Monsieur le directeur, notre réunion s'est vraiment très bien passée.

Bernard Lattes

- Très bien, j'en suis ravi, d'ailleurs cela ne pouvait que bien se passer, car vous étiez avec des gens sympathiques.

Jacques Escouteloup

- Oui, oui, bien sûr. Seulement, il y a un certain nombre de points qui nécessitent d'être rediscutés avec vous...

Bernard Lattes

- Oui, discuter, rediscuter, je fais ça tous les jours donc allez-y.

Jacques Escouteloup

- À vrai dire, il ne s'agirait pas tout à fait de faire une formation à la conduite de projet. Les gens que l'on a rencontrés ont plutôt envie de mettre en place une démarche d'élaboration de projet de service. Alors, que fait-on ?

Bernard Lattes

- Banco, j'achète !

Vous avez ici, je m'en souviens très bien, un comportement, une décision de manager. Pourquoi ? Je pars d'une idée qui consiste à former du personnel et j'y réfléchis. J'ai également un projet de service à faire. Donc à ce moment donné, j'ai une fenêtre de tir à saisir : je la saisis, j'oriente ma décision, je m'adapte à la situation et je dis OK pour faire le projet de service. Je dis OK à l'instant t., car je ne sais pas si demain j'aurais cette opportunité.

Jacques Escouteloup

De fait, nous voilà Joffrey et moi-même à la fois heureux d'être sollicités et bien embarrassés, car il ne s'agit pas du projet initial. Nous étions venus faire de la formation et nous voilà embarqués dans un projet de service, ce qui n'est pas la même chose. De plus, Joffrey part à Clermont-Ferrand pour enseigner à l'université donc je me retrouve seul. Alors comment faire ? Quelles conditions poser, quelle démarche à mettre en œuvre ?

Conditions préalables à l'intervention :

- engagement du président et du directeur dans le processus,
- démarche de travail incluant tous les métiers du SMTI82,
- durée d'intervention conséquente,

- analyse du travail préalable à l'action pour comprendre le fonctionnement du SMTI82,
- liberté totale de mouvement durant cette phase de compréhension.

Méthodes :

- analyse des documents formels de la structure (compte rendu du CA...),
- analyse de la loi sur la pluridisciplinarité et d'autres projets de service,
- positionnement de collaboration, explicitement conclu avec les ergonomes IPRP de la structure et accepté par le directeur,
- analyse du fonctionnement actuel du SMTI82 (mise en jeu de la sérendipité),
 - o entretiens formels et surtout informels,
 - o observations de situations de travail,
 - o participation à des réunions formelles,
 - Collège des médecins,
 - Secrétaires médicales,
 - IPRP,
 - Conseil d'Administration,
 - Évènements organisés par la structure (conférences),
- prise de contact et entretien avec l'ergonome ayant réalisé une analyse du travail en amont de ce projet,
- entretiens informels avec des personnes occupant des postes de médecins du travail, d'IPRP et de secrétaires médicales d'autres structures.

La démarche de travail proposée pourrait démarrer par :

- une information préalable par le directeur à l'ensemble du personnel sur notre venue et les missions à remplir,
- une analyse du travail ayant pour objectif la compréhension du fonctionnement du SMTI82,
- planifier une réunion de travail par mois regroupant toutes les catégories socioprofessionnelles représentées selon votre accord et vos choix. Ce groupe pourrait comprendre également : chargés de communication, médecins du travail, secrétaires médicales, infirmières du travail, IPRP (ergonome), assistante en santé au travail, personnel administratif et bien sûr le directeur.

En tant qu'ergonome, je propose d'être l'animateur et le pilote de ces réunions. L'élaboration d'un document se fera au fil des réunions avec l'appui de la chargée de communication. Il serait rédigé à partir du travail du groupe et en partie pendant les réunions afin de le valider.

De plus, à la veille de chaque réunion, je propose d'être présent sur le site pour rencontrer le président, le directeur, et à leur demande, les différentes catégories socioprofessionnelles, mais par catégorie. Nous pouvons compter un jour et demi en plus pour chaque demi-journée de réunion.

Ces rencontres auraient pour objectif de collecter les questionnements de chacun des métiers en fonction de l'avancement du projet de service, mais aussi d'être informés des orientations politiques du président et du directeur, de l'évolution du climat interne au fil des mois. Les objectifs sont de se rapprocher des décideurs tout en restant en contact direct avec les différents acteurs.

De mon côté, je me demandais si ce projet allait aboutir, j'avais besoin de me rassurer. J'ai jugé très utile de mieux connaître ce qu'était un projet de service. J'avais en fait déjà participé à l'élaboration de projets d'établissement dans le milieu hospitalier, je me demandais comment cela pouvait servir de point d'appui en termes de compétences. C'était un bon moyen de me rassurer. J'ai aussi pris le temps de lire de multiples projets de service élaborés par différentes structures en France pour mieux connaître le type de document rédigé et me donner des idées. J'ai constaté que ce document servirait de simple média pour la CARSAT et/ou la DIRECCTE. Pour moi, ergonomiste, le projet de service devait être un processus participatif, dynamique et constructif, engageant les personnes et le manager.

Mais en fait, monsieur le directeur, pour vous à ce moment-là, c'est quoi ce projet de service ? Quelle représentation vous en faites-vous ?

Bernard Lattes

- Il est important de préciser que le SMTI (la médecine du travail) est une association privée pure et dure : elle est mise en place par les patrons, gérée par les patrons et organisée par les patrons. Cependant, elle fonctionne dans un environnement très réglementé. Depuis la loi de 2011 portant sur la nouvelle organisation de la médecine du travail, le SMTI a l'obligation d'élaborer un projet de service qui vient définir les priorités d'actions et, par voie de conséquence, l'organisation, le « travailler ensemble ».

Ce point peut paraître anodin sauf qu'il s'inscrit dans un environnement particulier, à savoir que le SMTI est dans un processus de profonde mutation, pour ne pas dire de révolution.

Je suis arrivé au SMTI le 5 janvier 2004 (je vous rappelle que je viens du monde de l'armement, de la haute technologie) et au bout de dix jours je reçois la circulaire suivante : « mise en place de la pluridisciplinarité dans les services de santé au travail ». Je ne connaissais pas la structure, je savais à peine ce qu'était un médecin du travail et je lis aussi : « A une approche individuelle et médicale est préférée une approche collective et pluridisciplinaire ». Avec mes yeux de manager - je traduis « une approche individuelle et médicale » par « *le médecin du travail dans son cabinet à consulter des salariés pour la visite médicale* » - , et je traduis « une approche collective et pluridisciplinaire » par « *une organisation de travail en équipe pluridisciplinaire : le médecin, la secrétaire, l'ergonome, la psychologue, le toxicologue, le technicien hygiène et sécurité* ». Organisation qui va s'intéresser à un groupe de salariés.

Traduction du manager que je suis : je rentre dans une structure où il va falloir changer l'organisation, les modes, les règles de fonctionnement :

- avec de nouveaux métiers, de nouveaux acteurs,
donc
- des évolutions, des jeux d'acteurs, des réticences, des jeux de pouvoir, des positionnements métier différents.

À ce stade je ne savais pas comment faire, ni quand, ni comment, pourquoi et avec qui. Mais je « capte » tout de suite la problématique et, au fil du temps et de la connaissance de la structure, des acteurs, je prends toute la mesure des difficultés pour atteindre cet objectif.

Puis, en juillet 2011, la « cerise sur le gâteau » : parution de la loi qui m'oblige à mettre en place un projet de service.

La construction de ce projet de service s'est faite avec Monsieur Escouteloup et a duré deux années.

Bien évidemment, dans ses rapports avec le personnel, je lui laisse une totale liberté. Pourquoi ? Parce que je ne suis pas ergonome, ce n'est pas mon métier. Donc je fais mon job de manager et il fait son job d'ergonome. Il travaille aussi avec le président. Il faut savoir que le président et le directeur doivent avoir la même ligne de conduite. Il faut qu'ils marchent en duo, ensemble, en couple, sinon l'un ou l'autre est obligé de partir. En introduisant l'ergonome dans ce duo, il doit s'adapter, comprendre, sachant que le président et moi-même avons pour ligne de conduite d'avoir une parole authentique lorsque nous travaillons. L'amour à deux c'est bien, à trois c'est plus compliqué, il y a des risques. Au final, un document est élaboré, mais il s'inscrit surtout dans une démarche dynamique et c'est ce que j'attendais de l'ergonome. Tout se passe dans un environnement « vivant » : ça bouge au SMTI ! Parfois, il y a des conflits, des guerres même ! N'est ce pas monsieur Escouteloup ? Je repense à l'intégration des infirmières...

Jacques Escouteloup

Ah oui! Ce fut une période très difficile monsieur le directeur, les infirmières... Cela a été compliqué et il a fallu quelques mois pour revenir à une certaine sérénité.

Si vous le souhaitez, nous pourrions en parler pendant la séquence des questions dans la salle.

Bernard Lattes

Heureusement, il n'y a pas eu que des périodes de guerre, il y a aussi eu des périodes plus reposantes, plus sympathiques ?

Jacques Escouteloup

Ah ! Je suppose que vous voulez évoquer le projet architectural ? Évidemment, en tant qu'ergonome, comment ne pas s'épanouir quand un président et un directeur vous annoncent qu'ils souhaitent investir dans des murs ? Même si le démarrage est un peu « tumultueux », car ces messieurs sont pressés et des plans sans véritable programme arrivent bien trop vite dans les boîtes courriel du personnel.

Mais, heureusement, notre manager bien-aimé écoute l'ergonome (qui lui explique ce qu'est le déroulement d'un projet d'architecture) et il décide :

- d'informer et d'associer tout le personnel à ce projet,
- de mettre en place un groupe de travail piloté par l'ergonome pour élaborer un programme concordant aux orientations du projet de service,
- d'organiser un concours d'architecture.

D'ailleurs, aujourd'hui, le lauréat est en train d'élaborer le projet définitif et vous êtes dans l'attente du permis de construire. C'est un grand moment de plaisir, car ce projet architectural est une façon de matérialiser le projet de service, de lui donner un sens perceptible à chacun.

En fait, nous allons passer d'un bâtiment organisé par pôles (administratif, médical, technique et organisationnel) à des espaces rapprochant les différents métiers pour « accueillir des équipes pluridisciplinaires », pour reprendre les termes de la loi, même si je préférerais parler « d'équipes plurimétiers ».

Donc tout ceci est en cours, comme d'ailleurs le projet de modernisation du système d'information qui donne du corps au projet de service et une dimension d'une autre nature pour lequel M. Lattes charge David Lévy, ici présent, d'analyser pour chaque poste les besoins en matériel en fonction des exigences du travail.

Il met en place un groupe de travail ayant pour objectif de définir la démarche de travail du projet de modernisation du système d'information et d'en écrire les besoins.

Mais tout cela ne signifie pas pour autant que nous ayons terminé la phase initiale du projet de service...
Il reste encore quelques étapes à franchir.

Bernard Lattes

C'est exact ! Ce projet de service doit être ensuite présenté devant le conseil d'administration pour validation. Pour cela, je dois négocier, séduire, informer, sensibiliser les administrateurs afin qu'ils le valident. Ensuite le projet de service doit intégrer un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) ; c'est-à-dire une convention tripartite entre le SMTI + la CARSAT + la DIRECCTE. L'ensemble est porté devant la DIRECCTE, la « tutelle » qui, après des phases d'analyse et d'instruction, octroie de dérogations en partie liées à la pénurie de médecins, et délivre l'agrément autorisant le SMTI à fonctionner.

Pour finir, les partenaires sociaux et l'Agence Régionale de Santé émettent leur avis sur ce projet de service. Tout ceci est très complexe et paraît être une histoire sans fin qui recommencera très vite. Pour conclure, je pense qu'au-delà du métier de manager, de ses contraintes, de son positionnement, avec une prise de décision qui lui appartient et au-delà du métier de l'ergonome, de son savoir-faire, de sa méthodologie, avec une instruction qui lui appartient, il ne peut y avoir de « maillage » pertinent, efficace, sans une rencontre réussie entre deux personnalités : la dimension « humaine » peut être un vecteur de réussite comme elle peut parfois conduire à l'échec.

Jacques Escouteloup

Vraiment, Bernard, cette notion de rencontre me convient bien, car elle est à la croisée des chemins et, en même temps, elle illustre parfaitement le terme de sérendipité que j'ai évoqué au tout début de notre dialogue.

Une rencontre, pour qu'elle construise du sens, nécessite une compréhension mutuelle qui permet à l'ergonome de mieux savoir comment :

- instruire les décisions,
- présenter les résultats de son travail,
- savoir à quel moment le faire et avec quel argumentaire afin qu'ils soient pris en considération.

Bernard Lattes

Cette rencontre est incontournable pour qu'un projet de collaboration se mette en place.

Jacques Escouteloup

N'est-ce pas !

Nous vous remercions pour votre attention.