



Entretien

Isabelle DESMARAIS : « La fusion nous a donné les moyens de renforcer les équipes et d’y intégrer des compétences complémentaires. »

Entretien avec Isabelle Desmarais, directrice générale de Présòa à Saint-Quentin. La Loi du 11 octobre 1946 a organisé la médecine du travail. 80 ans après la publication du texte de 1946, à quoi ressemble la discipline ? L’équipe de l’ISTNF est allée à la rencontre de différents professionnels de santé-travail afin de les interroger sur l’originalité de leurs métiers.

ISTNF. Quel était ton parcours avant d’arriver en santé-travail ?

Isabelle Desmarais. Au départ, j’ai construit mon parcours dans le domaine commercial, avec une forte dimension d’encadrement d’équipe. J’ai passé quinze ans dans le secteur privé, où j’ai exercé des fonctions de management de proximité, centrées sur la satisfaction des adhérents, le développement de la structure et l’accompagnement des équipes.

Par la suite, j’ai rejoint la Chambre de commerce et d’industrie de l’Oise pendant huit ans en tant que directrice du développement et de l’animation du territoire. À ce poste, je collaborais étroitement avec des élus et pilotais des commissions, notamment autour des ressources humaines et de l’accompagnement des entreprises. J’animais également un club RH.

La réalisation de diagnostics RH m’a permis d’accompagner concrètement les entreprises, notamment en matière de prévention, de conformité et d’identification de leurs besoins. Cette expérience a renforcé ma conviction profonde : le travail en réseau, le partenariat et la dynamique collective sont des leviers essentiels, à condition de rester à l’écoute et proche du terrain.

ISTNF. Est-ce que tu connaissais déjà la santé au travail dans le cadre de cette mission ?

ID. Pour être honnête, je ne connaissais pas vraiment le domaine de la santé au travail avant d'y être confrontée. Comme beaucoup, j'associais ces services uniquement aux visites médicales. J'ai repris la direction de SMTVO à Compiègne en 2018. L'équipe comptait alors une cinquantaine de collaborateurs, répartis entre Compiègne et Creil, avec fonctionnement relativement classique.

Peu de temps après mon arrivée, les évolutions législatives nous ont conduits à repenser nos organisations. J'ai alors été formée à la conduite du changement et à l'accompagnement des équipes dans ces transformations. Souhaitant approfondir ces compétences, j'ai entrepris un MBA afin de mieux appréhender les enjeux de transformation des organisations et des collectifs de travail.

Dans ce contexte, j'ai pu accompagner activement la création de Présóa. Les conseils d'administration ont exprimé la volonté de rapprocher les services et de mutualiser les moyens. Une première fusion a ainsi eu lieu en 2021, réunissant trois structures : la MTA à Saint-Quentin, le Sisat à Soissons et la SMTVO. C'est dans ce cadre qu'est né Présóa – Prévention Santé Oise Aisne.

ISTNF. Comment avez-vous organisé le nouveau service ?

ID. Nous étions alors trois directeurs : Hervé Dubois pour la MTA, Martin Cacheux pour le Sisat et moi-même pour la SMTVO. Nous avons organisé une direction partagée : Hervé Dubois en tant que directeur général, Martin Cacheux à la direction de la prévention et de la santé au travail, et moi-même à la direction des ressources humaines, relations adhérents et développement.

Soutenus par notre conseil d'administration, nous avons fonctionné avec cette organisation, animés par une volonté commune de faire réussir ce projet collectif. Par la suite, Hervé Dubois a fait le choix de s'orienter vers de nouveaux projets. Le conseil d'administration m'a alors proposé de prendre la direction générale et de poursuivre le développement de Présóa.

En 2023, une nouvelle étape a été franchie avec la fusion du SMIBTP et l'idée de créer une filière spécifique : Présóa BTP. Puis, en 2025, un rapprochement s'est opéré avec Médisis et un mandat de gestion m'a été confié pour accompagner cette intégration. Pendant un an, j'ai piloté la reprise du service sur les plans financier, humain et organisationnel.

ISTNF. Comment la maquette du nouveau service a-t-elle été pensée ?

ID. En 2019, Luc Baijot, aujourd'hui président de Présóa, a été nommé à la présidence de la SMTVO. Il porte une vision à moyen terme, sur trois à quatre ans, et a rapidement exprimé l'ambition de répondre aux orientations qui nous étaient fixées : rapprocher les services et mutualiser les compétences, dans une logique de complémentarité.

Très tôt, les conseils d'administration se sont accordés sur cette dynamique collective. La question de la qualité a été centrale, notamment autour de la norme ISO 9001 : certains services en disposaient, d'autres non. Nous avons fait le choix que le service « absorbant » soit certifié, ce qui était le cas de la MTA. C'est ainsi que le siège de Présóa a été implanté à Saint-Quentin.

Pour réussir, il nous fallait un véritable projet structurant, mais aussi une manière de travailler ensemble. Nous avons cherché à valoriser et à capitaliser sur les forces de chacun. Le dialogue social

a également été un levier essentiel : de nombreux échanges ont été menés avec le CSE afin d'accompagner le changement à tous les niveaux de l'organisation.

ISTNF. Où en est votre projet aujourd'hui ?

ID. Aujourd'hui, les bénéfices de cette fusion sont visibles : des moyens renforcés, une attractivité accrue – pour les médecins comme pour d'autres profils – et une meilleure reconnaissance. Ces résultats sont le fruit d'un travail collectif mené dès le départ entre le conseil d'administration, la direction et l'ensemble des équipes, avec cette volonté constante de construire ensemble.

Nous sommes désormais engagés dans une phase de réorganisation, car une fusion ne peut être une finalité en soi. Elle doit s'inscrire dans une dynamique d'adaptation continue, dans un environnement où la concurrence est de plus en plus présente et où les services de prévention et de santé au travail doivent se positionner clairement.

Dans ce contexte, le développement de l'innovation occupe une place centrale. Nous avons structuré des équipes dédiées afin de répondre à des demandes de plus en plus importantes, notamment lors de l'implantation de nouvelles entreprises sur le territoire. Cette capacité à s'adapter rapidement est devenue un levier essentiel pour accompagner les transformations et soutenir l'activité.

L'enjeu est désormais d'embarquer les équipes dans cette évolution, en les incitant à s'ouvrir davantage vers l'extérieur, à s'inscrire dans ces logiques de coopération et de partenariat. Dans cette perspective, Présosa investit fortement dans la formation, en y consacrant entre 5 et 6 % de sa masse salariale, un niveau d'engagement encore peu courant dans notre secteur.

ISTNF. Les équipes des différents services se connaissaient-elles ?

ID. Nous ne sommes pas partis de zéro. L'action engagée il y a une dizaine d'années par l'association Picardie Santé Travail est régulièrement citée : elle permettait déjà à des professionnels de se rencontrer et d'échanger leurs pratiques. Ce besoin de partage et de mise en commun était clairement présent. Tout ne peut pas être uniformisé : les cultures, les héritages, les attentes des adhérents ou encore les réalités territoriales diffèrent.

Avant la création de Présosa, chaque service avait sa propre histoire. Il était donc essentiel de s'appuyer sur les expériences existantes, les réussites, les réseaux et les compétences de chacun. En 2021, à l'issue de la première fusion, nous parlions d'harmonisation des pratiques. Quatre ans plus tard, nous évoquons plutôt un rapprochement des pratiques, et cette nuance est importante.

L'enjeu est donc de rapprocher sans chercher à standardiser à tout prix. Dans cette démarche, la Spec 22-17 constitue un appui structurant. Ce référentiel métier, désormais obligatoire, accompagne les services dans leur organisation. Présosa a fait le choix de s'y conformer pour son cœur de métier (niveau 1), tout en conservant la certification ISO 9001 pour les fonctions supports, notamment parce qu'elle reste plus lisible pour les adhérents.

ISTNF. Le médecin du travail est-il toujours le personnage central de la profession ?

ID. Ce qui demeure inchangé, c'est le rôle central du médecin dans l'animation et la coordination des équipes. La stratégie de Présosa a consisté, dans un premier temps, à établir un état des lieux des besoins médicaux par territoire, afin d'identifier les zones en tension et d'engager une dynamique de

recrutement. Dans cette optique, une *task force* interne dédiée au recrutement de médecins, a été installée, mobilisant des profils et des compétences variés. Cette approche nous a permis d'intégrer de nouveaux médecins, ainsi que des médecins collaborateurs.

Parallèlement, nous avons engagé un travail d'accompagnement des médecins déjà en poste, notamment à travers des séances de coaching. L'objectif est de les outiller sur des dimensions clés comme l'animation d'équipe et le management de proximité, qui sont de véritables leviers de performance collective. Ces compétences ne s'improvisent pas : elles nécessitent des méthodes, des outils et un accompagnement adapté. Nous les aidons notamment à structurer la délégation, tout en restant attentifs aux réalités de leur quotidien, parfois exigeant sur le plan émotionnel.

ISTNF. Avez-vous associé des compétences complémentaires ?

ID. La création d'unités de santé au travail au sein de Présóa s'inscrit dans cette dynamique. La fusion nous a donné les moyens de renforcer les équipes et d'y intégrer des compétences complémentaires. Nous sommes également engagés dans une phase d'évolution des métiers, en lien avec les transformations des attentes de nos adhérents.

Dans ce contexte, nous avons fait le choix de développer des profils dédiés à l'innovation, ainsi que d'autres qui sont plutôt orientés vers le développement interne. La notion de « repérage » est essentielle : il s'agit d'identifier et de valoriser nos ressources, qu'elles soient internes ou externes, afin de soutenir la transformation et la réorganisation de Présóa.

Enfin, nous avons très tôt misé sur le rôle des infirmiers. Aujourd'hui, nous atteignons un équilibre proche de la moyenne nationale, avec une répartition d'environ un infirmier pour un médecin. À terme, notre ambition est d'aller vers un modèle où la part des infirmiers serait encore renforcée, afin de développer davantage la délégation et d'optimiser l'organisation des équipes.

ISTNF. Faut-il développer un travail entre pairs, pour écouter les difficultés ou les besoins ?

ID. Dans le cadre de la réorganisation, les différentes spécialités ont été réunies par métiers : les médecins entre eux, les infirmiers également, afin de favoriser les échanges entre pairs et le partage de pratiques. Nous allons désormais mettre en place des responsables de secteur, comme cela se fait dans d'autres services, pour préserver une connaissance fine du terrain et faciliter l'organisation sur un territoire qui compte aujourd'hui 23 centres.

Pour autant, le travail est loin d'être achevé. Nous devons continuer à renforcer notre présence sur le terrain, aller à la rencontre des entreprises, promouvoir nos prestations et, surtout, rester à l'écoute des besoins des adhérents. Cela passe notamment par l'organisation d'événements et la réalisation régulière d'enquêtes. L'objectif n'est pas de multiplier les actions pour elles-mêmes, mais bien de répondre concrètement aux attentes de ceux qui nous font confiance et qui financent nos services.

Dans cette logique de proximité, nous avons par exemple fait le choix de maintenir un accueil physique et téléphonique au sein de nos centres médicaux. À l'heure où l'intelligence artificielle prend une place croissante, nous nous formons à ces outils, tout en veillant à concentrer nos moyens là où les adhérents en ont réellement besoin : une réponse humaine, une visite sur site, un accompagnement adapté.