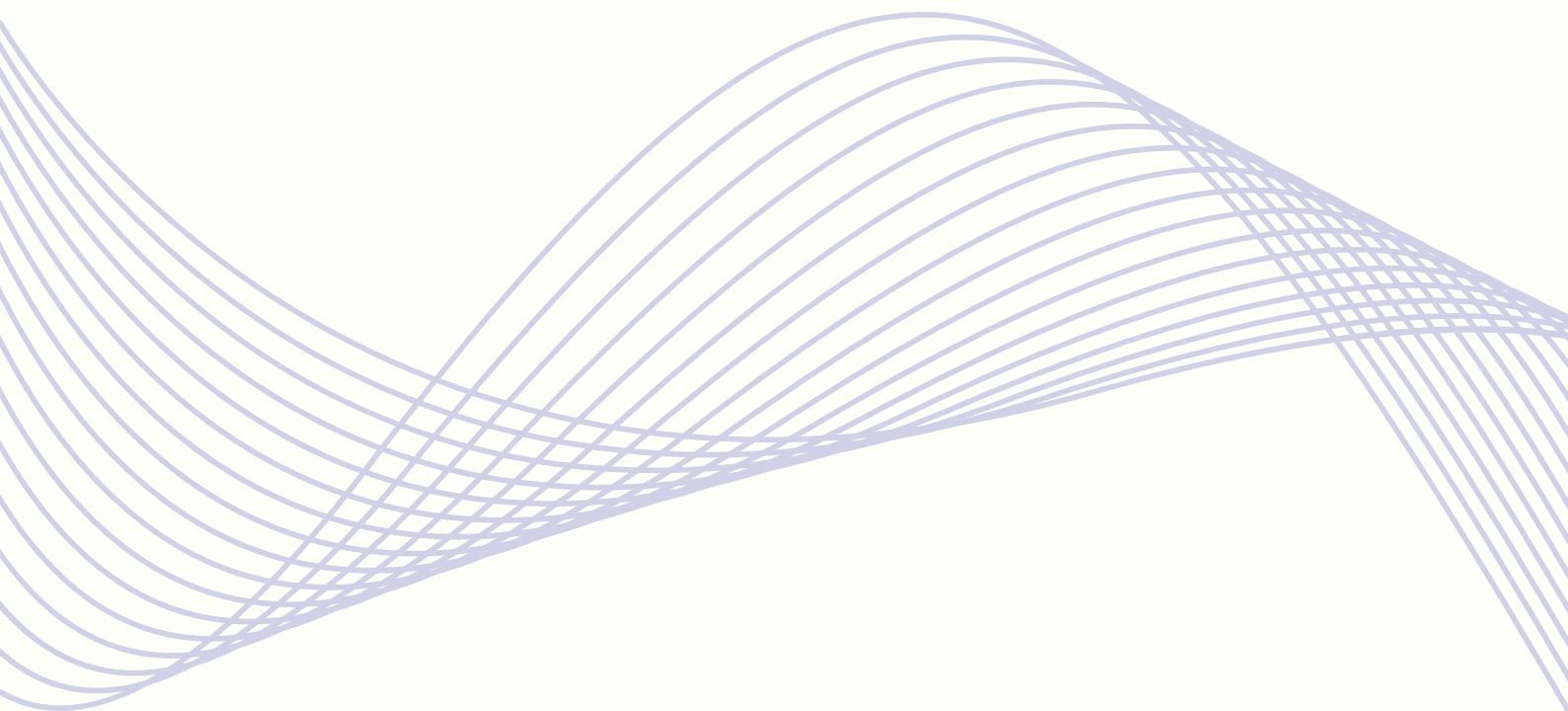


LIVRE BLANC

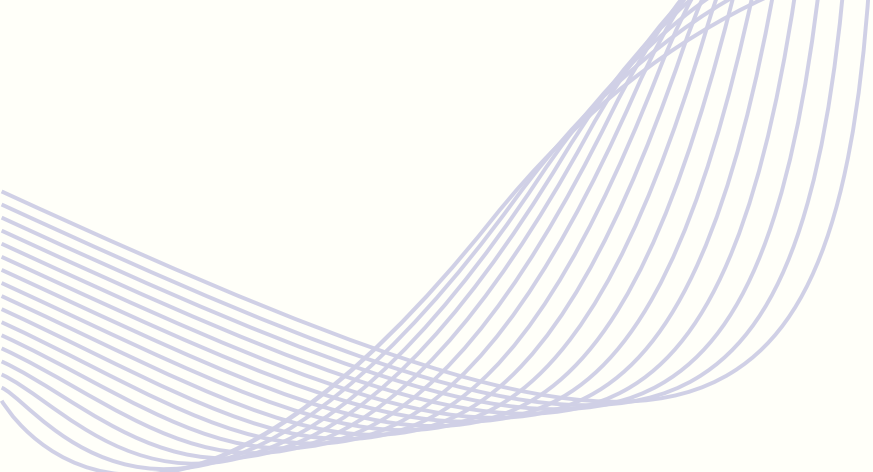
Réussir la fusion des SPSTi

**Un enjeu de transformation stratégique,
organisationnel, humain et numérique**



meja

SST CONSEIL



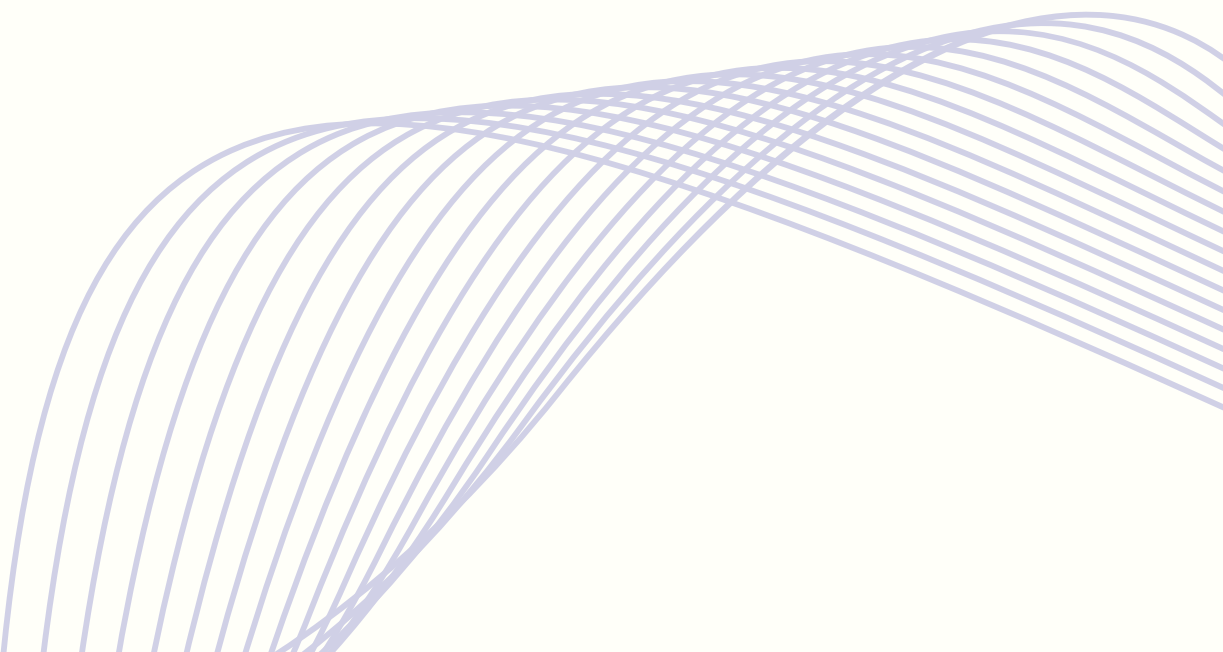
“ *La meilleure façon
de prédire l’avenir,
c’est de le créer.* ”

Peter Drucker





SOMMAIRE

1. Comprendre les dynamiques de fusion des SPSTi
 2. Les enjeux clés d'un projet de fusion
 3. Les conditions de réussite d'une fusion de SPSTi
 4. Retour d'expérience
 5. Annexes
- 



Le secteur de la prévention et de la santé au travail connaît une mutation profonde et durable. La réforme portée par la loi du 2 août 2021 a profondément redéfini les missions, les responsabilités et les attentes à l'égard des Services de Prévention et de Santé au Travail Interentreprises (SPSTi). Ces évolutions ne constituent pas un simple ajustement réglementaire : elles engagent les structures dans une transformation de fond, à la fois stratégique, organisationnelle, humaine et numérique.

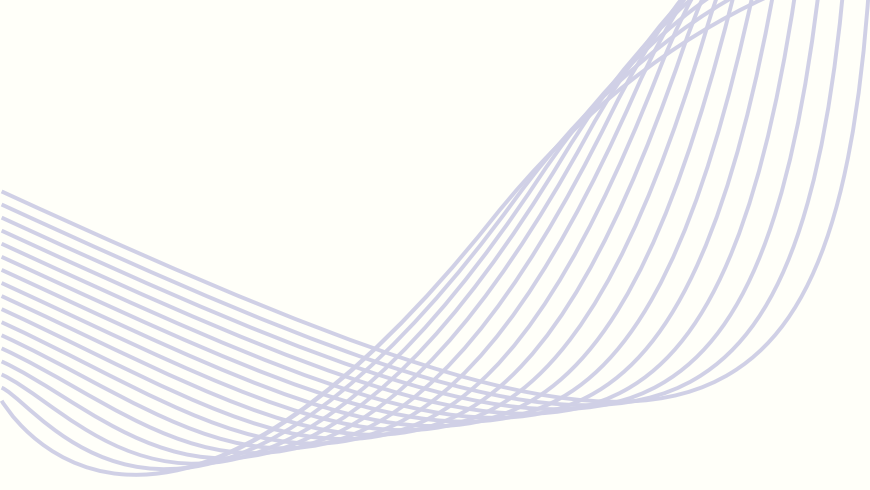
Dans ce contexte, nombreux sont les présidents, administrateurs, directions générales et managers de SPSTi qui s'interrogent...

En effet, comment répondre durablement aux exigences réglementaires tout en maintenant un haut niveau de qualité de service ? Comment sécuriser les ressources humaines dans un environnement marqué par des tensions de recrutement persistantes, notamment au niveau médical ? Comment moderniser les organisations et les outils sans fragiliser l'existant ni désorganiser les équipes ?

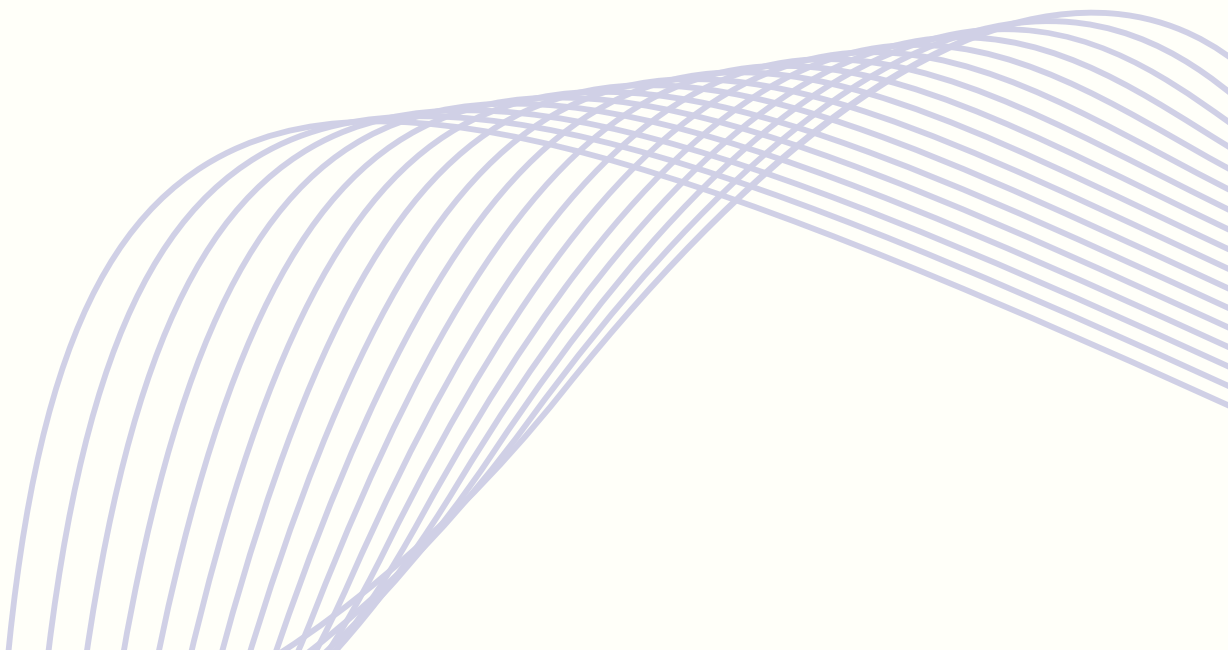
Les projets de rapprochement et de fusion apparaissent de plus en plus comme une réponse possible à ces enjeux. Ils permettent d'envisager une mutualisation des moyens, une professionnalisation accrue des organisations et une meilleure capacité à investir dans les compétences, les outils et les systèmes nécessaires. Toutefois, ces projets suscitent également des interrogations légitimes : complexité des opérations, impacts humains, risques organisationnels, choix numériques structurants, crainte d'une perte de proximité ou d'identité.

Ce livre blanc a pour objectif d'apporter un éclairage approfondi, structuré et opérationnel sur les enjeux des fusions de SPSTi. Il s'adresse aux présidents, administrateurs, directions générales et managers, engagés dans la transformation de leur structure ou souhaitant l'anticiper, avec une conviction centrale :

“ Oui, la fusion est un projet complexe - mais avec une méthode globale, progressive et cohérente, elle est parfaitement maîtrisable. ”



Introduction



La loi du 2 août 2021 marque un tournant majeur pour la santé au travail. Les SPSTi voient leur rôle élargi et renforcé, bien au-delà du suivi individuel de la santé. Ils sont désormais pleinement engagés dans une approche globale intégrant la prévention primaire des risques professionnels, la prévention de la désinsertion professionnelle et l'accompagnement des entreprises et des salariés tout au long de leur parcours professionnel.

Cette ambition s'accompagne d'exigences nouvelles et structurantes : mise en œuvre d'une offre socle commune, développement d'offres complémentaires, certification des pratiques, amélioration continue de la qualité de service, équité de traitement des entreprises adhérentes, renforcement de la gouvernance, modernisation des organisations et des systèmes d'information. Ces transformations redessinent en profondeur le modèle historique des SPSTi. Elles exigent des compétences nouvelles, une structuration accrue des fonctions supports, une capacité de pilotage renforcée et des investissements significatifs, notamment sur le plan numérique.

Or, tous les SPSTi ne disposent pas des mêmes moyens pour conduire cette transformation. Les écarts de taille, de ressources humaines, de maturité organisationnelle et de capacité numérique créent des situations contrastées sur les territoires.

Le risque n'est pas immédiat ni uniforme. Il est progressif et souvent invisible au départ :

- Fragilisation des fonctions supports,
- Fatigue des équipes et essoufflement managérial
- Difficulté à investir durablement dans les outils et les compétences nécessaires.

À moyen terme, l'absence de transformation structurante peut conduire certains SPSTi à subir les évolutions plutôt qu'à les anticiper, avec une perte progressive de marges de manœuvre stratégiques.

Tous les SPSTi ne disposent pas des mêmes moyens pour conduire [leur] transformation.

Dans ce contexte, maintenir une offre homogène, qualitative et accessible à l'ensemble des adhérents devient un défi majeur. Les rapprochements et fusions entre SPSTi s'imposent ainsi progressivement comme un levier stratégique, à condition d'être pensés comme de véritables projets de transformation globale, et non comme de simples opérations juridiques ou administratives.

Une fusion de SPSTi n'est pas :

- un simple regroupement juridique
- une addition mécanique de périmètres existants
- un projet uniquement financier ou technique,
- une réponse automatique et suffisante à la réforme

C'est un projet de transformation globale, qui engage durablement la gouvernance, l'organisation, les équipes et les outils.



1

Comprendre les dynamiques de fusion des SPSTi



Les fusions entre SPSTi s'inscrivent dans une dynamique de fond, accélérée par la réforme mais structurelle au regard des évolutions du secteur. Elles répondent à plusieurs facteurs convergents : exigences réglementaires accrues, tensions persistantes sur les ressources médicales et pluridisciplinaires, complexification des missions, évolution des attentes des entreprises adhérentes et nécessité d'investir dans des outils numériques performants.

Pour de nombreux SPSTi, atteindre seuls le niveau d'exigence attendu devient de plus en plus difficile. La fusion permet alors de mutualiser les compétences, de renforcer la robustesse de l'organisation, de sécuriser la continuité des missions et de lisser les disparités territoriales. Elle offre également une meilleure capacité à structurer les fonctions supports et à professionnaliser le pilotage.

Lorsqu'elle est pensée comme un projet stratégique, la fusion permet de dépasser les limites du modèle historique. Elle ne consiste plus seulement à survivre dans un cadre contraint, mais à construire une organisation plus robuste, plus lisible et plus performante, capable d'anticiper les évolutions futures du secteur.

Enfin, la fusion constitue un levier de transformation culturelle. Elle favorise le partage des pratiques, l'enrichissement des compétences et l'émergence d'une vision collective. À ce titre, elle ne doit pas être subie, mais choisie, portée et incarnée par les instances dirigeantes.

Dans les projets de fusion, une idée reçue revient fréquemment : la fusion serait avant tout une réponse aux contraintes de taille.

La réalité est plus nuancée.

L'autonomie d'un SPSTI ne dépend pas uniquement de son périmètre ou de son nombre d'adhérents, mais de sa capacité réelle et durable à répondre seul à l'ensemble des exigences du cadre actuel et à venir.

Certains SPSTI de taille modeste disposent d'organisations solides, de fonctions supports structurées, d'une gouvernance stable et d'une trajectoire claire. Pour eux, l'autonomie peut rester pertinente. Pourquoi ? parce que c'est la capacité structurelle du SPSTI dans qui doit être évaluée dans la durée.

Pour de nombreux SPSTi, atteindre seuls le niveau d'exigence attendu devient de plus en plus difficile.

La question n'est donc pas « sommes-nous suffisamment grands ? », mais bien :

« sommes-nous en capacité de répondre seul, dans la durée, non seulement sur le plan réglementaire et organisationnel, mais aussi au regard de notre stratégie au niveau d'ambition que nous nous fixons pour notre service ? »

Ainsi la capacité structurelle repose généralement sur :

- Une gouvernance claire et lisible,
- Une organisation mature et structurée,
- Des fonctions supports outillées pour répondre aux exigences réglementaires
- Une capacité d'investissement durable (RH, outils, innovation)

Dans cette perspective, la fusion ou le rapprochement ne constituent ni une obligation ni un aveu de faiblesse. Ils représentent l'un des leviers possibles de sécurisation et de projection, dès lors que l'analyse objective met en évidence des points de fragilité structurels ou des limites d'investissement difficilement surmontables en autonomie.

Les bénéfices attendus d'une fusion bien menée :

- Renforcement de la robustesse économique et organisationnelle
- Professionnalisation des fonctions supports
- Harmonisation des pratiques et amélioration de la qualité de service
- Sécurisation des investissements numériques
- Attractivité renforcée des métiers

Ces bénéfices ne sont jamais automatiques : ils dépendent directement de la méthode de conduite du projet.



2

Les enjeux clés d'un projet de fusion



2.1 Enjeux stratégiques : construire une vision commune, lisible et durable

Un projet de fusion ne peut réussir sans une vision stratégique claire, partagée et incarnée. Cette vision constitue le socle du projet. Elle permet de donner du sens au rapprochement, d'aligner l'ensemble des décisions structurantes et de projeter la nouvelle entité dans une trajectoire lisible à moyen et long terme.

La vision stratégique doit dépasser la seule conformité réglementaire. Elle doit expliciter le positionnement du SPSTi fusionné, son ambition en matière de prévention, de qualité de service, d'innovation et de relation avec les entreprises adhérentes. Elle doit également clarifier l'articulation entre proximité territoriale et organisation mutualisée, afin d'éviter les ambiguïtés et les tensions internes.

Sans cap stratégique explicite, la fusion se limite à une juxtaposition d'organisations existantes. Les décisions sont alors prises sous contrainte, au fil de l'eau, générant des arbitrages contradictoires, une perte de lisibilité externe et une fragilisation durable de la gouvernance. À l'inverse, une vision claire permet de transformer la fusion en projet collectif mobilisateur, porteur de sens pour les équipes et crédible pour les partenaires institutionnels.

“ Sans cap stratégique explicite, la fusion se limite à une juxtaposition d'organisations existantes ”

Points de vigilance stratégiques :

- Absence de vision réellement partagée entre dirigeants
- Confusion entre obligations réglementaires et projet stratégique
- Décisions prises uniquement sous contrainte de calendrier
- Difficulté à projeter l'organisation à moyen terme

Un fusion sans cap stratégique fragilise durablement la gouvernance.

2.2 Enjeux organisationnels : structurer une organisation cohérente, efficace et résiliente

La fusion entraîne une recomposition profonde de l'organisation. Elle impose de repenser les processus, les circuits de décision, les modes de fonctionnement et la répartition des responsabilités entre les équipes et les territoires. Or, cette phase est souvent sous-estimée, alors qu'elle conditionne la stabilité et la performance de la nouvelle entité.

L'enjeu n'est pas d'uniformiser, mais de définir des standards communs garantissant qualité, efficacité et conformité réglementaire, tout en préservant les spécificités locales lorsque cela est pertinent. Cela suppose un travail approfondi sur les processus clés, les interfaces entre métiers et la clarification des rôles.

La professionnalisation des fonctions supports (ressources humaines, qualité, finances, systèmes d'information) joue ici un rôle central. Elle permet de sécuriser le fonctionnement quotidien, de soutenir les équipes métiers et de piloter efficacement la transformation. Une organisation lisible, structurée et cohérente constitue un facteur majeur de stabilité pour les équipes et de crédibilité pour les partenaires externes.



L'enjeu n'est pas d'uniformiser, mais de définir des standards communs garantissant qualité, efficacité et conformité réglementaire.



Les erreurs fréquemment observées :

- Harmoniser trop vite sans diagnostic approfondi
- Maintenir durablement des organisations parallèles
- Multiplier les niveaux de décision sans clarification des responsabilités
- Sous-estimer le rôle structurant des fonctions supports

Une organisation claire est un facteur clé de sécurisation.

2.3 Enjeux humains : fédérer, accompagner et sécuriser les équipes dans la durée

Les enjeux humains sont souvent les plus sensibles et les plus déterminants dans les projets de fusion. Les équipes sont confrontées à des changements profonds : nouvelles organisations, nouvelles pratiques, nouveaux outils, parfois nouvelles implantations territoriales et nouvelles cultures professionnelles.

Sans accompagnement, ces transformations génèrent incompréhensions, inquiétudes, résistances passives et désengagement progressif. La réussite du projet repose donc sur une communication transparente, un dialogue social structuré et un accompagnement managérial renforcé. Les managers intermédiaires jouent un rôle clé dans la diffusion de la vision, la régulation des tensions et l'appropriation des changements.

La fusion constitue également une opportunité forte: valorisation des compétences, développement de la pluridisciplinarité, renforcement de l'attractivité des métiers de la santé au travail. À condition que l'humain soit réellement placé au cœur de la transformation et non traité comme une variable d'ajustement.

Sans accompagnement, ces transformations génèrent incompréhensions, inquiétudes, résistances passives et désengagement progressif.

Les signaux humains à ne pas ignorer :

- Perte de repères chez les managers intermédiaires
- Fatigue liée à l'enchaînement des changements
- Résistances passives ou désengagement progressif
- Difficultés de coopération entre équipes issues de structures fusionnées

L'humain conditionne directement la réussite du projet.

2.4 Enjeux numériques : piloter la transformation et préparer durablement l'avenir

Au-delà des applicatifs, la fusion pose des enjeux numériques plus larges, à la fois stratégiques, organisationnels et prospectifs. Le numérique n'est plus un simple support : il devient un levier central de pilotage, de performance et de transformation.

La définition d'une stratégie numérique cohérente permet d'aligner les systèmes d'information avec la vision stratégique de la nouvelle entité, de renforcer la gouvernance et de fiabiliser la prise de décision. Le pilotage par la donnée, les tableaux de bord et les outils de reporting deviennent indispensables pour suivre l'activité, anticiper les risques et répondre aux exigences réglementaires.

Dans un contexte de tensions sur les ressources humaines, l'automatisation et l'intelligence artificielle offrent des leviers concrets pour absorber la charge, réduire les tâches répétitives et recentrer les professionnels sur leur cœur de métier. Ces outils doivent toutefois être intégrés de manière progressive, éthique et orientée usages.

Enfin, les enjeux numériques s'inscrivent dans le temps long. Une infrastructure robuste, évolutive et sécurisée constitue un socle indispensable pour la pérennité du SPSTi fusionné et sa capacité à s'adapter aux évolutions futures du secteur.

La définition d'une stratégie numérique cohérente permet d'aligner les systèmes d'information avec la vision stratégique de la nouvelle entité.

Numérique et IA : apports concrets pour les SPSTi :

- Pilotage de l'activité par la donnée
- Automatisation des tâches à faible valeur ajoutée
- Aide à la décision stratégique
- Amélioration de la coordination pluridisciplinaire
- Soutien à la qualité et à la traçabilité des pratiques

Le numérique soutient les métiers, il ne les remplace pas.

2.5 Enjeux SI : urbaniser / rationaliser pour sécuriser la continuité et renforcer la gouvernance

Dans une fusion, le système d'information n'est pas un chantier technique : il devient un facteur de continuité et un outil de gouvernance. À périmètre élargi, l'hétérogénéité applicative et la fragmentation des données amplifient mécaniquement les irritants du quotidien (doubles saisies, référentiels divergents, difficultés de coordination), jusqu'à peser sur la qualité de service et la capacité de pilotage. À l'inverse, une fusion est une opportunité rare : celle de repenser l'urbanisation du SI pour gagner en robustesse, lisibilité et performance.

1) La fusion, opportunité d'urbanisation et de rationalisation : passer d'un empilement d'outils à une architecture cible

La plupart des SPSTI ont historiquement construit leur SI par couches successives (outils métiers, briques périphériques, reporting local, interfaces ad hoc). La fusion permet enfin de le rationaliser.

L'enjeu n'est pas de "choisir un logiciel", mais de définir une architecture cible fondée sur trois principes :

- Un socle métier unifié (ou convergent) : un cœur applicatif qui couvre les processus majeurs et évite la coexistence durable de chaînes parallèles.
- Des référentiels et une donnée maîtrisée : "une source de vérité" (entreprises, adhérents, structures, sites, actions, etc.) pour fiabiliser l'exécution et permettre le pilotage consolidé.
- Une interopérabilité pensée dès la conception : des échanges standardisés et durables, plutôt que des interfaces spécifiques coûteuses à maintenir.

L'enjeu applicatif consiste donc à construire un socle commun fiable, interopérable et orienté métiers, capable de soutenir l'ensemble des activités du nouvel ensemble.

Le point clé de méthode : la convergence SI doit être pilotée comme une trajectoire, pas comme une bascule “big bang”. Les approches les plus pérennes s’appuient sur une convergence progressive : standardiser les référentiels et les processus en premier, puis faire converger les outils et les usages à un rythme absorbable.

2) Le SI comme levier de gouvernance et condition de continuité : piloter, arbitrer, sécuriser la montée en exigence

Une fusion de SPSTI crée une complexité nouvelle : multi-sites, multi-cultures, multi-pratiques. Sans SI consolidé, la gouvernance s’expose à deux risques : ne pas voir (pilotage incomplet) et ne pas pouvoir arbitrer (données non comparables). Or, la montée des exigences sectorielles (qualité, homogénéité des services rendus) renforce la nécessité de pilotage objectif : la certification des SPSTI s’appuie notamment sur l’AFNOR SPEC 2217 encadrant l’évaluation de la réalisation effective et homogène des services.

Système d’information : ce qui fait échouer une fusion au quotidien

- Coexistence prolongée d’outils non interopérables
- Double saisie et surcharge administrative
- Ruptures de suivi individuel
- Perte de traçabilité réglementaire
- Incapacité à piloter l’activité,
- Rejet des outils par les équipes

Le système d’information doit être un levier de simplification, pas une contrainte.



3

Les conditions de réussite d'une fusion de SPSTi



La réussite d'une fusion repose avant tout sur une préparation rigoureuse et structurée. Elle commence par un diagnostic approfondi des organisations, des pratiques, des ressources humaines et des systèmes d'information. Ce diagnostic permet d'objectiver les écarts, d'identifier les points de convergence et d'anticiper les risques.

La définition d'une gouvernance claire, stable et incarnée est ensuite essentielle. Elle permet d'arbitrer, de prioriser et de coordonner les différents chantiers du projet. Cette gouvernance doit être lisible, portée par les dirigeants et en capacité de trancher, afin d'éviter les zones d'incertitude et les blocages.

La fusion doit être structurée autour d'une feuille de route progressive, avec des étapes clairement identifiées. Cette progressivité permet de sécuriser les opérations, de maintenir la qualité de service et de limiter les effets de rupture pour les équipes comme pour les entreprises adhérentes.

La conduite du changement constitue le levier central. Communication, accompagnement managérial, formation et soutien RH doivent être pensés comme de véritables investissements. En effet, la principale cause d'échec dans les projets de transformation est la résistance au changement, un phénomène profondément humain, lié à la peur de l'inconnu, à la perte de repères et aux habitudes ancrées. Reconnaître cette réticence comme naturelle permet d'y répondre par l'écoute, la pédagogie et l'accompagnement, plutôt que par la contrainte.

La définition d'une stratégie numérique cohérente permet d'aligner les systèmes d'information avec la vision stratégique de la nouvelle entité.

Le pilotage opérationnel s'appuie sur des indicateurs clairs, un suivi régulier des risques et une capacité d'ajustement permanente.

Facteurs de réussite :

- Gouvernance claire et incarnée
- Diagnostic partagé et objectif
- Feuille de route réaliste et progressive
- Pilotage opérationnel rigoureux
- Accompagnement humain structuré
- Socle applicatif et numérique cohérent

La réussite repose moins sur la vitesse que sur la méthode.



4

Retour d'expérience



Chez SST Conseil et meja, nous partageons une conviction forte : la fusion des SPSTi n'est ni une opération technique, ni une simple réponse à une contrainte réglementaire. C'est avant tout un projet de transformation globale, qui engage durablement la stratégie, l'organisation, les équipes et les outils.

Les difficultés rencontrées dans certains projets de fusion ne tiennent pas à la fusion elle-même, mais à une approche trop fragmentée. À l'inverse, les projets qui réussissent sont ceux qui abordent la fusion de manière cohérente, progressive et incarnée.

Pour rendre les projets de fusion lisibles, concrets et accessibles, SST Conseil et meja ont construit une méthode d'accompagnement intégrée, fondée sur 7 étapes clés afin d'avancer de manière progressive, avec méthode et pragmatisme :

1. Clarifier le cadre stratégique : motivations, objectifs, périmètre du rapprochement
2. Réaliser un diagnostic partagé : organisation, RH, pratiques, applicatifs, SI, économie
3. Définir le scénario de fusion : modèle cible, rythme, priorités et formaliser la feuille de route de la fusion
4. Structurer la gouvernance et le pilotage : instances, rôles, arbitrages
5. Accompagner les équipes et conduire le changement : communication, management, RH
6. Faire converger le socle applicatif et numérique : continuité, interopérabilité, pilotage
7. Stabiliser, ajuster et projeter : consolidation et préparation des évolutions futures

Cette approche permet de transformer un projet complexe en un parcours structuré, lisible et pilotable, adapté aux réalités de chaque SPSTi.



La fusion des SPSTi [...] c'est avant tout un projet de transformation globale, qui engage durablement la stratégie, l'organisation, les équipes et les outils.



Les projets qui réussissent sont ceux qui abordent la fusion de manière cohérente, progressive et incarnée.





4

Conclusion



Faire de la fusion un levier de projection durable

La fusion des SPSTi s'impose aujourd'hui comme un sujet structurant pour l'avenir du secteur. Accélérée par la réforme, elle dépasse largement la seule réponse à des exigences réglementaires ou à des contraintes de taille. Elle interroge en profondeur la capacité des services à se projeter, à se structurer durablement et à porter une ambition renouvelée au service de la prévention et de la santé au travail.

Comme ce livre blanc l'a montré, une fusion ne peut être réduite à une opération juridique ou technique. Elle constitue avant tout un projet de transformation globale, engageant simultanément la stratégie, l'organisation, les équipes et les outils. À ce titre, elle ne s'improvise pas. Elle exige une vision claire, une gouvernance incarnée, une méthode structurée et un pilotage rigoureux dans la durée.

Les projets qui réussissent ne sont pas nécessairement les plus rapides, ni les plus ambitieux sur le papier. Ce sont ceux qui ont su prendre le temps du diagnostic, construire un cap partagé, sécuriser les fondamentaux organisationnels et placer l'humain au cœur de la transformation. Ce sont également ceux qui ont abordé les enjeux numériques et les systèmes d'information non comme une contrainte, mais comme un levier de continuité, de pilotage et de performance.

Dans un contexte de tensions sur les ressources, d'exigences accrues en matière de qualité et de certification, et d'attentes renforcées des entreprises adhérentes, la fusion peut devenir une opportunité stratégique majeure. À condition d'être pensée comme un parcours progressif, cohérent et adapté aux réalités de chaque territoire et de chaque organisation.

La question n'est donc pas seulement de savoir s'il faut fusionner, mais comment engager cette transformation, avec quel niveau d'exigence, de méthode et d'accompagnement. C'est à ce prix que la fusion cessera d'être perçue comme un risque ou une contrainte, pour devenir un véritable levier de sécurisation, de professionnalisation et de projection durable pour les SPSTi.

*La fusion n'est pas une fin en soi.
Elle est un moyen au service d'un
projet collectif, structurant et
porteur de sens pour l'avenir de la
santé au travail.*



5

Annexes



ANNEXE 1 – Parcours type d'une fusion de SPSTi

Un projet de fusion de SPSTi peut être structuré autour de sept grandes étapes, observées dans les projets aboutis :



Annexe 2

CHECKLIST “ÊTES-VOUS PRÊT A ENGAGER UNE FUSION?”



Vision et gouvernance

- Vision stratégique partagée
- Projet porté par les dirigeants



Organisation

- Organisation cible esquissée
- Fonctions supports structurées
- Pilotage identifié



Ressources humaines

- Impacts humains anticipés
- Managers associés au projet
- Accompagnement RH prévu



Applicatifs et numérique

- Cartographie des outils existants
- Enjeux d'interopérabilité identifiés
- Vision numérique cible définie



≅ **meja**



www.meja-conseil.com



hello@meja-conseil.fr



**33, rue des Annelets
75019 Paris**



01 83 81 15 97





SST CONSEIL



www.sst-conseil.fr



bonjour@sst-conseil.fr



**104, avenue Albert 1er
92500 Rueil-Malmaison**



01 84 20 20 84





≈ **meja**

SST CONSEIL

