

3, avenue Victoria  
75184 PARIS Cedex 04  
Standard : 01 40 27 30 00  
Télécopie : 01 40 27 55 77  
secretariat.dg@sap.aphp.fr

Paris, 23 JUIN 2016

A l'attention de

Monsieur le Professeur Rémi SALOMON  
Service Néphrologie Pédiatrique  
Hôpital Necker Enfants Malades

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

D2016 - 3440

La bonne articulation des temps médicaux et non médicaux est un élément central de la qualité et de la sécurité des soins. Elle favorise la cohésion de l'équipe autour du patient et l'efficacité de nos établissements. Elle est décisive dans la qualité de vie au travail des professionnels et participe de notre attractivité et, à ce titre, de notre capacité à fidéliser durablement les meilleures équipes. Progresser en la matière est une priorité stratégique. La mise en œuvre de la réforme de l'organisation du temps de travail doit en être l'occasion.

Les études de terrain conduites dans le cadre de la préparation de la réforme de l'organisation du temps de travail ont mis en évidence l'importance de ces enjeux et des voies de progrès.

L'instabilité des plannings du personnel non médical est une source de difficultés souvent rencontrée dans l'organisation du temps de travail. Une enquête de la Direction des Ressources Humaines est en cours qui permettra de mieux comprendre les raisons et la fréquence de cette instabilité (fréquence des changements, nombre d'agents concernés par un rappel, délai de rappel, etc...) et son impact sur la qualité des soins.

Les dysfonctionnements en matière d'articulation des acteurs autour du patient hospitalisé sont souvent peu connus, car pas mesurés. Et ce qui n'est pas mesuré n'est pas toujours discuté. L'absence de cadre et les contraintes temporelles empêchent la prise de parole sur ces questions : la mauvaise articulation des temps par ses conséquences sur la qualité des soins est à l'origine de mal être au travail, d'absentéisme, voire de risques psychosociaux. Des enquêtes de terrain à l'APHP ont révélé des insuffisances dans l'articulation des temps médicaux et non médicaux (horaires des visites médicales et des consultations, horaires des prescriptions, manque de disponibilité des médecins à certains moments de la journée etc...). Un manque de communication entre les médecins et les infirmières a pu également être mis en évidence.

Nous souhaitons que la question de l'articulation des temps médicaux et non médicaux puisse faire l'objet d'évolutions concrètes et opérationnelles. C'est pourquoi nous vous demandons d'animer une réflexion sur cette question dans le cadre d'un groupe de travail qui associera des professionnels médicaux et non médicaux, ainsi que des personnalités extérieures.

Cette réflexion s'attachera à concilier les temps de l'hôpital : temps des professionnels et temps d'interaction avec les patients. En effet, l'accélération globale des prises en charge doit avoir pour contrepartie des leviers pour ralentir le temps quand cela est nécessaire. Accroître le taux de rotation des lits n'est possible que si chacun a la certitude que cette accélération du rythme de l'hôpital saura s'adapter à la réalité de patients plus complexes médicalement ou socialement. Améliorer notre efficacité n'est possible que si les éléments constitutifs d'un travail en équipe de qualité sont pleinement réunis. La prise de conscience des équipes, et notamment du "travailler ensemble", est une étape nécessaire pour faire face à ces enjeux. Faire équipe en pensant collectivement l'organisation du temps.

A cet égard, le plan stratégique 2015-2019 a prévu que « l'AP-HP s'attachera à mettre en œuvre des espaces de discussion collectives, médicales et non médicales, autour du travail, visant à la recherche de solutions organisationnelles concrètes d'amélioration de la qualité de vie au travail et de la qualité des soins. »

Vous pourrez inscrire vos propositions dans les processus à l'œuvre dans le cadre de la certification V2014, dont les exigences sont renforcées pour favoriser la qualité de vie au travail. L'appropriation de l'outil informatique devra faire partie de votre réflexion en tant qu'aide à l'organisation des temps au sein des équipes.

Nous souhaitons que vous puissiez repérer les meilleures pratiques au sein de l'AP-HP, mais également en France et à l'étranger. Une analyse de ces expériences permettra de proposer un cadre d'expérimentation de nouvelles formes d'organisation au sein même de l'APHP qui permettront de tester les conditions dans lesquelles la question de l'articulation des temps peut devenir une dimension à part entière du management des pôles et des services et de définir des trames d'organisation des temps adaptées à la réalité de différents environnements de prise en charge.

Nous vous demandons de nous rendre dans 6 mois un premier rapport sur la première étape d'analyse des retours d'expérience. Des propositions concrètes pourront à ce stade être formulées ; un calendrier et une méthode pour la deuxième étape d'expérimentation de nouvelles organisations devront être proposés.

Nous vous inviterons à présenter vos travaux devant les instances de représentation des personnels médicaux et non médicaux.



Martin HIRSCH