

Paris, le / 6 MAI 2015

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

D.2015-2438

Note d'information à l'attention de

Monsieur le Président de la CME
Mesdames et messieurs les Présidents de CMEL et CCM
Mesdames et messieurs les chefs de pôle

LE DIRECTEUR GENERAL

Comme je l'avais annoncé lors de la cérémonie des vœux en janvier 2015, je souhaite lancer la réflexion institutionnelle sur l'organisation du travail pour permettre d'adapter nos organisations aux nouveaux modes de prise en charge, tout en améliorant la qualité de vie au travail des personnels.

L'AP-HP va se saisir de ce sujet de la reconquête du temps dans toutes ses dimensions :

Nous devons recentrer les organisations du travail en fonction des conditions de prise en charge des patients, en veillant à une meilleure coordination des différents professionnels de santé au sein de l'unité de soins, grâce à un travail sur la concordance du temps des personnels paramédicaux et médicaux de l'unité de soins, par une plus grande souplesse dans la gestion des équipes entre le matin et l'après-midi, mais aussi par une meilleure concordance de temps entre unités participant au parcours intra-hospitalier du patient (unités de soins, plateaux médico-techniques, fonctions supports, etc.). Nous devons y réfléchir en mettant le patient et sa prise en charge au centre de notre réflexion.

Cette réforme va aussi permettre d'atteindre nos engagements d'efficience collective, tels que retranscrits dans notre trajectoire pluriannuelle, afin de financer les nécessaires investissements qui nous permettront d'améliorer notre cadre collectif de travail. L'AP-HP aurait pu choisir la solution de facilité qui consiste à faire de l'emploi hospitalier une simple variable d'ajustement. Notre institution fait, au contraire, le pari qu'il est possible de dégager des marges de manœuvre par une meilleure organisation interne plutôt qu'en sacrifiant l'emploi au lit du malade.

Les organisations actuelles conduisent à des plannings régulièrement mis en cause – instabilité qui peut parfois s'apparenter à de l'hyperflexibilité – et conduire à un absentéisme d'usure, une perte de repères assortie d'une rigidification des organisations. Or, la performance hospitalière est intimement liée à la qualité des relations sociales et à la réelle attention portée aux professionnels de santé ainsi qu'à la qualité de leurs conditions de travail. C'est pourquoi la recherche d'une organisation du travail plus efficace passe notamment par notre capacité à améliorer la qualité de vie au travail, en agissant sur plusieurs leviers : la reconnaissance dans le travail, le renforcement de l'encadrement - en particulier l'encadrement de proximité - la possibilité de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle - en particulier par une meilleure gestion des plannings - le développement de la formation et un accès à la promotion professionnelle.

Enfin, comme vous le savez, l'AP-HP souhaite aujourd'hui renforcer son unité. Or, sans qu'elles soient toujours connues de tous, cohabitent dans nos hôpitaux trop de situations individuelles différenciées sans motif objectif. Dès lors, une réflexion menée à l'échelle de l'institution, et non au niveau de chaque GH, est essentielle pour que chaque professionnel de l'AP-HP ait l'assurance d'être traité avec transparence et équité. C'est pourquoi cette réforme sera engagée au niveau central, et fera l'objet d'une application locale.

Je souhaite que cette réforme d'importance soit menée dans une démarche de dialogue social approfondi avec les représentants du personnel, conformément aux dispositions de l'accord-cadre sur le dialogue social élaboré l'an passé, et en suivant une démarche de management avec l'encadrement médical et paramédical. J'ai convié l'ensemble des organisations syndicales le 6 mai prochain, pour lancer cette concertation centrale, laquelle sera précédée d'un large état des lieux partagé.

L'encadrement a un rôle essentiel dans la conception et la mise en place de l'organisation du travail dans notre institution, et doit bénéficier d'un régime propre et de discussions dédiées. Je ne mésestime pas la responsabilité, la charge de travail et l'investissement des cadres, qu'ils soient cadres de santé, cadres administratifs, logistiques ou techniques. Au forfait, ils bénéficient à ce titre d'un différentiel favorable de jours RT, lequel sera, je le souhaite, conservé avec cette réforme.

Cette réflexion sur l'organisation des rythmes du travail sera menée en 2015 et devrait produire ses effets à partir de 2016. Parce qu'elle va renouveler les organisations de travail au sein des unités de soins, qu'elle vise à une plus grande concordance des temps entre les différentes catégories de professionnels, la réussite de cette réforme reposera notamment sur l'implication des équipes médicales que vous animez ou représentez. Je suis persuadé que l'AP-HP pourra trouver en son sein, avec vous mais aussi avec les partenaires sociaux, dans une démarche commune de responsabilité, de nouveaux équilibres qui seront profitables non seulement à nos patients, mais aussi aux personnels.

Je sais pouvoir compter sur vous dans cette démarche, volontaire, mais essentielle pour l'avenir de notre institution.



Martin HIRSCH

Copie, pour information :

- Mesdames et messieurs les directeurs de GH, hôpitaux hors GH, AGEPS
- Mesdames et messieurs les membres du Codir DG