

Présentation Expertise CHSCTC AP-HP



émergences

formation conseil expertises

Le 30/03/2016



Introduction

- Rappel de la demande d'expertise, du périmètre et de la problématique
 - ✓ 10 GH / 14 hôpitaux
 - ✓ Administration Générale
 - ✓ Centre de formation et de développement des Compétences (CFDC)
 - ✓ Pôle d'intérêt commun



Introduction

□ Méthodologie

- ✓ Analyse documentaire
- ✓ 61 entretiens individuels
- ✓ 11 entretiens collectifs



Total : près de 130 cadres entendus

Des organisations multiples pour des activités et des besoins différenciés (1)



émergences

formation conseil expertises



Une diversité de personnels encadrants, des contraintes organisationnelles spécifiques

- Spécificités des cadres interviewés – spécificités de la filière métier
 - ✓ Cadres des services de soins et médico-techniques, Cadres formateurs, Cadres techniques, Cadres administratifs
 - ✓ Faisant fonction



De fortes disparités entre les hôpitaux et les services

- ❑ L'impact de la situation sociogéographique de l'hôpital
 - ✓ Fréquentation des hôpitaux socialement différenciés

- ❑ Des services plus ou moins valorisés
 - ✓ Exemple de la gériatrie



De fortes disparités entre les hôpitaux et les services

□ Disparité des moyens technologiques et matériels

- ✓ Bureaux partagés/individuels
- ✓ MEDIMATH/OMNICELL



**Conséquences : pénibilité au travail/
démobilisation des équipes/absentéisme**



**Réforme qui tend à homogénéiser des
situations de travail et des réalités sociales
hétérogènes**



Éléments de cadrage permettant de saisir la diversité des situations de travail et des cadres rencontrés

Toutefois analyse qui converge vers une forte charge de travail, un investissement important mais faiblement reconnu

Forte charge de travail et manque de reconnaissance : des facteurs d'exposition aux RPS (2)



émergences

formation conseil expertises

Forte charge de travail et manque de reconnaissance : des facteurs d'exposition aux RPS



- Des cadres de proximité aux missions multiples
 - ✓ Gestion des plannings : gérer l'absentéisme et le sous-effectif
 - ✓ Gestion des conflits : équipes, familles, etc.
 - ✓ Logistique : une charge lourde et difficile
 - Gestion des lits : gérer l'imprévisible
 - Gestion complexe des commandes : outils inadaptés/obsolètes

Forte charge de travail et manque de reconnaissance : des facteurs d'exposition aux RPS



- ➔ **L'ensemble des missions qui incombent aux cadres de santé pose la question des effectifs des personnels encadrants (cas des gestions multi site)**
- ➔ **Question des effectifs d'autant plus pertinente au regard d'un des objectifs de la réforme : faire respecter le temps de travail réglementaire**

Forte charge de travail et manque de reconnaissance : des facteurs d'exposition aux RPS



- Des écarts importants entre temps de travail réglementaire et temps de travail réel
 - ✓ Des journées de 9h, le quotidien de la majorité des cadres, qu'ils soient au forfait ou au décompte horaire
 - ✓ Le cas des cadres formateurs : une charge de travail déconnectée du réglementaire
 - ✓ Le cas des cadres techniques de la blanchisserie : dépendants des aléas de production

Forte charge de travail et manque de reconnaissance : des facteurs d'exposition aux RPS



- ➔ **Aujourd'hui la qualité des soins, des services, des enseignements, etc. reposent sur le professionnalisme et l'entraide des équipes**
- ➔ **Sentiment de manque de reconnaissance chez la quasi-totalité des cadres. Risque de fragiliser l'équilibre organisationnel déjà précaire dans certains services**
- ➔ **Des organisations de travail exposant les cadres aux RPS : risque fort d'épuisement professionnel**

Forte charge de travail et manque de reconnaissance : des facteurs d'exposition aux RPS



- ❑ Manque de reconnaissance des personnels encadrants
 - ✓ Facteurs organisationnels et managériaux
 - Communication défailante du management
 - Propension autoritaire du management : injonctions contradictoires
 - ✓ Sentiment d'isolement
 - ✓ Facteurs matériels
- ❑ Manque de reconnaissance encore plus prégnant pour les faisant fonction

Une faible adhésion des cadres au projet de réorganisation du temps de travail (3)



émergences

formation conseil expertises

Une faible adhésion des cadres au projet de réorganisation du temps de travail



□ Objectifs visés par le projet :

- ✓ L'efficacité de l'organisation interne
- ✓ Faire coïncider durée effective du travail et durée légale
- ✓ Améliorer la qualité de vie au travail via une meilleure conciliation vie privée/vie pro et le développement de la formation et des parcours au sein de l'AP-HP

Une faible adhésion des cadres au projet de réorganisation du temps de travail



- **Un désaccord avec les raisons du projet**
 - ✓ Des motivations économiques au détriment de la qualité des soins et de la qualité de vie au travail
 - ✓ Faire porter les questions économiques aux agents

Une faible adhésion des cadres au projet de réorganisation du temps de travail



□ Des cadres impactés par la réorganisation du travail des équipes

- ✓ Projet Grande équipe : souplesse et flexibilité : un risque d'accentuation d'absentéisme
- ✓ Passage en 7h36/7h30 des équipes : augmenter le présentiel jour pour récupérer des postes

Une faible adhésion des cadres au projet de réorganisation du temps de travail



- ❑ **Forte incitation au forfait: une porte ouverte vers le non respect du temps de travail réglementaire**
 - ✓ Des réalités de travail déconnectées du régime forfaitaire
 - ✓ Autonomie limitée des cadres : or condition *sine qua non* du régime au forfait

Une faible adhésion des cadres au projet de réorganisation du temps de travail



□ Des cadres plutôt défavorables au télétravail

- ✓ Une certaine incompréhension
- ✓ Des difficultés perçues de mise en œuvre
- ✓ Une accueil mitigé
- ✓ Une proposition de télétravail souvent en contradiction avec la conception du rôle de cadre

Une faible adhésion des cadres au projet de réorganisation du temps de travail



- ❑ Un manque de reconnaissance accentué par la perte des congés
- ❑ Inquiétudes quant à la dégradation des conditions de travail avec la mise en place du projet : des départs envisagés



Recommandations

□ Préconisations organisationnelles

- ✓ Faire des mesures précises de pesée des postes et des ressources nécessaires pour calibrer les effectifs aux besoins du service et réduire les facteurs de risques identifiés (stress, épuisement, absentéisme).
- ✓ Associer systématiquement les agents concernés.
- ✓ Mettre en place un dispositif d'évaluation de la charge de travail



Recommandations

□ Préconisations organisationnelles

- ✓ Déterminer les régimes horaires appropriés pour garantir la qualité de service. Activer la commission concordance des temps co-animée par les personnels concernés
- ✓ Redéfinir les fiches de poste pour clairement délimiter le périmètre des responsabilités des personnels encadrants



Recommandations

- Préconisations organisationnelles
 - ✓ Augmenter et/ou rétablir les fonctions supports afin de décharger les cadres des tâches qui obèrent leur capacité d'encadrements des agents



Recommandations

□ Préconisations fonctionnelles

- ✓ Formation à l'usage de l'applicatif Gestime aux cadres en charge des plannings
- ✓ Mise en place de référénts techniques



Recommandations

□ Soutien social aux cadres et communication

- ✓ Réunir le management et les cadres de proximité
- ✓ Adapter les échanges aux réalités de travail
- ✓ Relevés de décisions transmis à l'ensemble des instances (CHSCTC, CHSCT locaux et CTE)



Recommandations

□ Aménagement des locaux

- ✓ Faire un état des lieux des différents espaces de travail : unités de soin, usines, ateliers, espace de détente, bureaux, etc.
- ✓ Mettre à disposition des bureaux individuels pour les cadres, des espaces de réunion et de repos, respectant les réglementations de conditions générales sur les locaux de travail



Recommandations

❑ Equipement et modalités du télétravail

- ✓ Définir en amont les tâches éligibles et laisser une certaine autonomie aux cadres pour l'usage du télétravail. La conditionnalité risque d'être un frein
- ✓ Mettre en œuvre une politique d'équipement et d'accès VPN pour crédibiliser la proposition de télétravail pour les cadres qui souhaiteraient l'utiliser



Recommandations

□ Equipement et modalités du télétravail

- ✓ Contrôler les plages horaires du télétravail pour empêcher les dérives mettant en péril l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- ✓ Elargir la possibilité de télétravail aux circonstances exceptionnelles de la vie privée ou des empêchements de déplacements



Recommandations

❑ Formation et accompagnement managérial

- ✓ Redéfinir les droits, obligations et rôle des cadres de proximité selon leur grade ou indice, au regard de l'accompagnement et de l'encadrement des équipes



Recommandations

□ Formation et accompagnement managérial

- ✓ Au regard de l'activité de gestion des plannings, organiser des formations à destination des cadres sur la réglementation du temps de travail
- ✓ Ces formations devront inclure la propre gestion de leur temps. (forfait/décompte horaire)



Recommandations

❑ Formation et accompagnement managérial

- ✓ Préciser les conditions et objectifs des 2 jours de valorisation professionnelle, mesure jugée intéressante, mais floue au regard du rôle attendu des cadres par la direction



Recommandations

- ❑ **Préconisation sur le respect de la réglementation de la durée du travail**
 - ✓ Mise en place d'un dispositif de mesure du temps de travail des personnels encadrants afin de garantir à la fois le respect des heures hebdomadaires maximales de travail ainsi que les repos journaliers et hebdomadaires



Recommandations

- ❑ **Préconisation relative à l'exercice de la médecine du travail**
 - ✓ Doter tous les sites d'un nombre de médecins du travail au moins à la hauteur des attentes réglementaires

 - ✓ Faire respecter les visites médicales obligatoires