

L'AP-HP adopte les espaces de dialogue autour du travail

Marie Malaterre

Les espaces de discussion sur le travail (EDT) se multiplient dans l'administration. La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) a publié en 2023 un guide à destination des employeurs publics consacré à cette thématique. Ces espaces de discussion autour du travail visent à favoriser l'expression des agents sur leur travail réel et son organisation, avec l'objectif de proposer collectivement des pistes d'amélioration sur la façon de travailler. Un système qui doit, à terme, s'inscrire dans une démarche globale de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), peut-on lire en préambule du document de la DGAFP.

Dans ce contexte, l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP) a travaillé sur le sujet à travers 5 expérimentations menées entre 2020 et 2023 dans près de 20 services, qui ont testé des méthodologies différentes. Cette démarche est intervenue dans une situation tendue à l'hôpital public et qui n'épargne pas l'AP-HP.

Discussions “à chaud” et “à froid”

Selon plusieurs enquêtes internes menées au sein des services de soin, la moitié des professionnels considèrent des dysfonctionnements au sein de leur service comme insuffisamment analysés et plus d'un tiers des agents de l'AP-HP disent que leurs avis et idées ne sont pas suffisamment pris en compte dans les choix stratégiques et organisationnels des services. Les retours d'expérience ont conduit l'établissement à privilégier 2 types d'EDT professionnels, les EDT “à chaud” ou “à froid”.

Les premiers sont fréquents et courts, avec pour objectif de traiter de la vie du service au quotidien. Organisés toutes les semaines, ils durent entre 15 et 30 minutes avec, la plupart du temps, des participants debout devant un tableau. Les seconds, plus longs mais espacés dans le temps, permettent d'aborder des sujets plus complexes, comme l'accompagnement et l'intégration d'étudiants, les formations internes au service ou encore la coordination des équipes. Ils sont organisés tous les mois environ et durent entre 1 et 2 heures. *“Globalement, on retrouve des temps d'échange participatifs, constate Marie Audebert-Quenot, directrice du département « Santé, qualité de vie et conditions de travail » (QVCT). Le dispositif permet de ne pas être sur des réunions de travail traditionnelles avec un ordre du jour et un chef qui donne des informations descendantes.”*

Inscrire la démarche dans la durée

Les premiers résultats semblent confirmer la pertinence de ces dispositifs, avec des apports importants notamment au niveau de la cohésion des équipes et de la fluidité des échanges interprofessionnels, mais aussi plus globalement avec la mise en place d'actions concrètes et l'implication des professionnels autour de l'amélioration du fonctionnement et l'organisation du service.

“Dans certains services qui avaient mis en place des EDT, on a eu certaines volontés de départ qui ne se sont pas concrétisées, assure Marie Audebert-Quenot. Certains soignants ont souhaité rester dans le service après avoir retrouvé un contexte de travail plus satisfaisant.” La direction des ressources humaines de l'AP-HP a même constaté, dans certaines des équipes qui avaient mis en place des espaces de dialogue autour du travail, une réduction de l'absentéisme, surtout chez les aides-soignants.

Les expérimentations ont aussi permis de traiter les irritants du quotidien pour les réguler en continu, mais également de se pencher sur des sujets plus complexes pour améliorer le fonctionnement des services, la coordination des équipes et développer le sens au travail. Face à ce succès, un appel à manifestation d'intérêt (AMI) a été lancé par la direction des ressources humaines centrale courant 2023, permettant à 28 volontaires de postuler pour se former à l'animation d'EDT avant la fin de l'année 2023.

Formation d'ambassadeurs

Depuis janvier 2024, les établissements de l'AP-HP sont invités à organiser des AMI locaux pour inciter les services à mettre en avant la démarche en formant des binômes cadre-chef de service. Leur formation sera assurée par un cabinet spécialisé. *“L'organisation des EDT nécessite le respect d'une méthodologie précise, avertit Marie Audebert-Quenot. Notre objectif, à terme, est d'internaliser les ressources. Nous formons des ambassadeurs, par exemple les DRH, qui vont ensuite pouvoir porter la bonne parole dans les services. La priorité est aussi de ne pas perdre la compétence.”*

Le projet n'aurait jamais pu voir le jour sans une conviction de la part de la gouvernance au plus haut niveau, selon les professionnels concernés. Il nécessite également une mobilisation dans la durée, au risque de frustrer les équipes si la démarche n'aboutit pas à des améliorations visibles.