



Hé patron ! Tu freines ou tu pousses ? Tu convaincs ou t'imposes ?

Il est aujourd'hui indéniable que la qualité des rapports sociaux au sein des établissements dépend essentiellement de l'investissement du directeur général et de son équipe. Si seuls les DRH montent au créneau ce sont souvent les prémices d'un échec. [voir le rapport bien-être et efficacité au travail - février 2010](#). L'exemple ci-dessous est à suivre. Il faut pousser et convaincre les directeurs que la qualité du travail passe par la qualité des relations sociales. Nous, nous en sommes convaincus !

Vivre le changement et non le subir !

En termes de prévention des risques dits psychosociaux, disons plutôt des « traumatismes du travail », il est essentiel que les directions pilotent directement les actions pour favoriser la réussite des expérimentations et projets.

Dans ce centre hospitalier¹, c'est le Directeur Adjoint au nom du directeur général qui est en première ligne. Accompagné d'un membre du CHSCT, il est venu présenter au ministère de la santé, à la CHSCT nationale², son projet de prévention des risques dits psychosociaux. En cela ce Centre Hospitalier a construit une démarche très intéressante en associant à tous les niveaux la direction, les médecins et le CHSCT, qui reste maître d'œuvre en matière de prévention des risques.

Ils reconnaissent ensemble que modifier les organisations du travail prend du temps. « *Il faut avant toute chose s'assurer de l'adhésion de ceux qui doivent **vivre ce changement et non le subir*** » précise ce directeur et la secrétaire du CHSCT.

Par exemple, il aura fallu 12 à 18 mois de négociations à cet établissement pour changer les organisations du travail du bloc opératoire, de 10h en 8h, d'une façon consensuelle entre les médecins et les personnels de bloc et aboutir à des votes favorables du CTE et du CHSCT. La mise en œuvre se négocie encore car, comme pour tout projet, des ajustements sont nécessaires. Ceci est d'autant plus remarquable que cet établissement est sous le joug d'un plan de réduction de moyens ordonné par le comité interministériel de la performance et de la modernisation de l'offre de soins hospitaliers (COPERMO) et qui impose une réduction de presque 5% de ses emplois sur trois ans !

¹ Cet article est rendu anonyme à la demande des acteurs locaux.

² La Commission Hygiène Sécurité Conditions de Travail du Conseil Supérieur de la Fonction Publique Hospitalière. Elle est composée des représentants de la Direction générale de l'Hospitalisation et de l'Organisation des Soins (DGOS), de la fédération Hospitalière de France (FHF), des syndicats du secteur hospitaliers (CGT-CFDT-FO-UNSA-SUD) et de deux médecins du travail à titre consultatifs.

Pour cette direction et son CHSCT, l'accompagnement au changement doit se nourrir d'un constat partagé et d'une adhésion de la part des personnels, de tous les personnels médicaux et non médicaux ;

« l'implication des personnels en leur donnant la parole a fait émerger des solutions et des mises en œuvre que nous n'avions même pas imaginer et qui de plus, sont plus économiques que les nôtres ».

Les agents sont dans le travail réel et non dans une posture théorique qui fige les organisations du travail depuis trop de temps. Il est important par ce biais de redonner du sens au travail et la parole aux agents.

Perte de temps ?

La perte de temps c'est de mettre en œuvre des projets mal ficelés, imposés de l'extérieur qui ne contentent personne et qui entraînent le plus souvent un désinvestissement des agents.

Mais les effets positifs de cette expérience de dialogue constructif au sein de cet établissement sont en partie anesthésiés par les comptables de la santé qui, de leur sièges parisiens, ou par celui des Agences Régionales de Santé, décident, tranchent, suppriment tout ce qui peut l'être et même au delà. La qualité n'est pas leur soucis !

Les bons rapports sociaux peuvent-ils survivre aux diktats parisiens ?

Si la qualité du travail revient au centre de tous les dispositifs alors tout est possible. Dans cet établissement les médecins, les syndicats, le directeur et son équipe partagent cette volonté ! Nous ne pouvons qu'encourager ce bon sens.

Malgré le passage de l'administration provisoire, malgré les mesures draconiennes du COPERMO et les pressions d'une ARS étanche à tout discours sur la qualité des soins ou du travail, le syndicat FO de cet hôpital s'emploie ardemment à faire respecter la réglementation statutaire de la fonction publique hospitalière et les conditions de travail de chaque agent et ce qui n'est pas facile.



<http://fo-sante.org/>