

Hôpitaux de Paris : un accord pour travailler plus, et plus dur

PAR CAROLINE COQ-CHODORGE
ARTICLE PUBLIÉ LE VENDREDI 30 OCTOBRE 2015

Pour la forme, le directeur général Martin Hirsch vient d'obtenir l'accord minoritaire de la CFDT sur une réforme de l'organisation du travail des 70 000 agents de l'AP-HP. Tous les autres syndicats appellent à la grève le 17 novembre. Décryptage d'une réforme qui use de toutes les recettes managériales à l'œuvre à l'hôpital public.

Le directeur général de l'Assistance publique-hôpitaux de Paris, Martin Hirsch, vient peut-être de clore un conflit social ouvert au printemps dernier sur le temps de travail. Pendant sept mois, confronté à un front syndical d'abord uni et à des agents manifestant en masse dans les rues de Paris, il a usé de tous les artifices de la communication. Elle fut désastreuse au départ : Martin Hirsch a commencé la négociation par une interview aux *Échos* où il s'est livré à un **chantage à l'emploi** : pour sauver 4 000 postes, les agents hospitaliers devaient renoncer à des jours de RTT (récupération du temps de travail) et faire ainsi économiser 20 à 25 millions d'euros par an à l'institution. À l'issue du conflit social, Martin Hirsch a retenu la leçon. Avant de parler à la presse, il s'est d'abord adressé aux agents, dans une lettre transmise à chacun d'entre eux, pour leur annoncer la mise en œuvre, au plus tard au 1^{er} septembre 2016, d'une « *réforme importante et équilibrée* », issue d'un « *accord avec la CFDT AP-HP* » trouvé, mardi 27 octobre 2015, « *après cinq semaines intenses de négociation* ».

La négociation était en réalité amputée d'une grande partie du corps syndical. La CFDT, qui ne représente que 18 % du personnel, est la seule signataire et même la seule à avoir accepté de s'asseoir à la même table que Martin Hirsch. La CFDT explique vouloir préparer « *l'avenir de l'institution* ». La CGT, premier syndicat (38 %), dénonce une « *trahison* ». Aux côtés de Sud (29 %) et de FO (14 %), la CGT appelle à la grève le 17 novembre. La plupart des agents doivent

digérer la perte sèche de trois journées de RTT. Mais surtout, ils vont devoir faire preuve d'une plus grande flexibilité dans leur organisation du travail. L'accord trouvé est un habile condensé de toutes les solutions managériales trouvées par l'hôpital public, confronté à un plan d'économies sans précédent, pour augmenter la productivité de son personnel.

Un accord non nécessaire. Depuis le printemps, Martin Hirsch cherche désespérément un accord dont il pouvait parfaitement se passer. La loi Hôpital, patients, santé, territoires de 2009 a considérablement renforcé les pouvoirs du directeur d'hôpital, y compris face aux syndicats. En forme de menace, il l'a rappelé dans un document d'orientation, préliminaire aux négociations, rendu public au mois d'avril. Sur l'organisation du travail, le directeur doit négocier, mais « *à défaut d'accord* », il « *décide de l'organisation et des temps de repos* ». La ministre de la santé, Marisol Touraine, a cependant sèchement recadré Martin Hirsch en mai : « *À l'AP-HP comme ailleurs, je souhaite que les agents soient associés et il est important que la méthode adoptée soit comprise de tous.* » Ainsi sermonné, Martin Hirsch a donc tenté par tous les moyens de renouer le dialogue avec les syndicats. Mais le front syndical était encore solide au printemps : **les grèves et les manifestations des mois de mai et juin** ont réuni jusqu'à 34 % du personnel et 8 000 personnes dans les rues de Paris.



Dans la manifestation du 21 mai 2015 à Paris © C. CC

Trahison ou réalisme ? Mais en septembre, le mouvement s'essouffle : le 17, il n'y a que 8,8 % de grévistes. La CFDT décide donc de revenir seule à la table des négociations. Pour l'intersyndicale CGT-Sud-FO, l'accord trouvé est « *presque intégralement le texte initial* ». « *La CFDT sert de caution morale au directeur général* », dénonce Philippe

Bonnet, administrateur CGT. « *Nous débloquons une situation qui était en voie de pourrissement, pour éviter un passage en force du directeur au premier janvier. Nous avons gagné par rapport à ce que nous pouvions perdre* », affirme au contraire Didier Choplet, secrétaire général adjoint de la CFDT. Principale victoire de la CFDT : « *La direction générale ne parle plus de suppressions de postes.* » Le syndicat a également sauvé les 30 minutes de temps de repas incluses dans le temps de travail, menacées surtout pour les personnels administratifs et techniques.

La négociation sociale à l'AP-HP a en réalité ses règles tacites, connues de tous ses acteurs et observateurs : les syndicats majoritaires créent un rapport de force sur lequel s'appuie la CFDT pour signer l'accord le plus favorable possible. La secrétaire générale de la CFDT, Isabelle Chaumont-Huyet, rappelle que son syndicat était « *de la même manière traité de traître en 2002, lorsque nous avons été les seuls à signer le protocole sur le temps de travail. Ce protocole, l'un des plus favorables de l'hôpital public, est aujourd'hui défendu comme un trésor par les syndicats. Je suis certaine que dans quelque temps, ce nouveau protocole sera lui aussi considéré comme historique* ». Mais à la différence de l'accord de 2002, qui appliquait les 35 heures à l'AP-HP, les agents n'avaient cette fois rien à gagner. « *Cet accord représente une perte d'avantages sociaux, c'est vrai, admet la syndicaliste. Mais sommes-nous dans une société qui évolue positivement ? L'AP-HP n'échappe pas à cette réalité.* »

Journées de 12 heures

Des économies substantielles. La journée de 7 h 30 voulue par Martin Hirsch devrait se généraliser. Jusqu'ici, 50 % du personnel travaillait en 7 h 36, ce qui leur ouvrait droit à 20 jours de RTT par an, dont 2 journées accordées comme un avantage supplémentaire. L'accord revient à une lecture littérale des 35 heures : les deux journées accordées en prime sont supprimées, de même que la journée offerte aux mères de famille, nombreuses dans l'univers très féminin de l'hôpital. La plupart des 70 000 agents

de l'AP-HP perdent donc 3 journées de RTT sans contreparties. La CFDT a obtenu que la journée de 7 h 36 ne soit pas supprimée. S'ils acceptent, de manière volontaire, de passer en journées de 7 h 30, les agents ne bénéficient plus que de 15 jours de RTT par an, mais se voient offrir d'office 20 heures supplémentaires sur leur compte épargne temps. Mais surtout, les journées de 7 h 30 s'imposent aux nouvelles recrues. « *Le ver est dans le fruit, estime Olivier Cammas, de la CGT. Les agents et les équipes seront divisés. Puis on nous ressortira l'argument de l'équité, et tout le monde finira en 7 h 30.* » Au bout de ce tour de passe-passe, les économies sont substantielles pour l'AP-HP. La CGT estime que l'addition des RTT supprimées et des heures de travail gagnées dans les transmissions raccourcies entre équipes représente pour l'AP-HP une économie équivalente à 1 000 postes.

Une plus grande flexibilité. La CFDT en convient : le point le plus problématique de l'accord est la constitution d'une "équipe de journée". C'est un procédé managérial très en vogue dans les hôpitaux. Jusqu'ici à l'AP-HP, dans un service de soins, la plupart des infirmières ou des aides-soignantes travaillaient, de manière fixe, soit le matin (7 h-14 h 30), soit l'après-midi (13 h 30-21 h). À l'avenir, elles travailleront au sein d'une seule grande équipe, alternativement le matin ou l'après-midi. Le principal intérêt de cette mesure est de gagner en flexibilité pour pallier l'absentéisme très important à l'hôpital public, et singulièrement à l'AP-HP, où chaque agent était en moyenne absent 19,9 jours par an en 2013. En s'appuyant sur une grande équipe de soins, les cadres de santé peuvent remplacer plus facilement les absents. La CFDT a cependant obtenu que les plannings soient réalisés trois mois à l'avance. L'accord précise cependant que la « *contrainte impérative* » d'assurer la continuité des soins permet de modifier les plannings à la dernière minute. Être rappelé un jour de repos, pratique déjà courante, use les soignants. Ils devront en prime jongler avec des horaires changeants.

Le retour des journées de 12 heures. C'est la surprise de cet accord. Martin Hirsch avait initialement exclu de développer les journées de travail de 12 heures. Elle reviennent par la fenêtre : les services qui vont adopter les journées en 7 h 30 pourront proposer aux soignants de travailler en 12 heures le week-end. « *Cela leur permettra de ne travailler qu'un week-end sur trois. Nous répondons à une demande* », assure Didier Choplet, de la CFDT. Craignant une aggravation de la pénibilité, les syndicats sont en théorie opposés aux journées en 12 heures. Mais doivent souvent composer avec leur base : beaucoup d'infirmières réclament les 12 heures, car elles ne travaillent plus que trois jours par semaine en moyenne, et peuvent ainsi mieux concilier vie privée et professionnelle. Les 12 heures sont aussi un gain de temps de transport, et d'argent, singulièrement en Île-de-France.

[[lire_aussi]]

Les directions d'hôpital sont aussi très friandes des 12 heures, car c'est encore du temps de travail gagné. Pour assurer la continuité des soins sur 24 heures, deux équipes au lieu de trois seulement se croisent, ce qui divise par deux le temps de transmission où elles échangent sur les patients. Au total, les journées en 12 heures permettent de réduire de 4 à 10 % les effectifs d'un service, selon l'estimation de la DRH. Seul problème, de taille : l'INRS, un institut de recherche public sur la santé au travail, a récemment publié **une étude de médecins du travail** mettant en garde contre ce type d'organisation du travail : à la longue, les journées de 12 heures seraient associées à une prise de poids, une augmentation des erreurs, des accidents du travail et de trajet. Là réside la perversité de ces réformes managériales du temps de travail : les économies réalisées ne sont-elles pas dilapidées par une pénibilité accrue du travail ? Et quel est leur coût humain, pour les soignants et leurs patients ?

Directeur de la publication : Edwy Plenel

Directeur éditorial : François Bonnet

Le journal MEDIAPART est édité par la Société Editrice de Mediapart (SAS).

Durée de la société : quatre-vingt-dix-neuf ans à compter du 24 octobre 2007.

Capital social : 28 501,20€.

Immatriculée sous le numéro 500 631 932 RCS PARIS. Numéro de Commission paritaire des publications et agences de presse : 1214Y90071 et 1219Y90071.

Conseil d'administration : François Bonnet, Michel Broué, Gérard Cicurel, Laurent Mauduit, Edwy Plenel (Président), Marie-Hélène Smiéjan, Thierry Wilhelm. Actionnaires directs et indirects : Godefroy Beauvallet, François Bonnet, Laurent Mauduit, Edwy Plenel, Marie-Hélène Smiéjan ; Laurent Chemla, F. Vitrani ; Société Ecofinance, Société Doxa, Société des Amis de Mediapart.

Rédaction et administration : 8 passage Brulon 75012 Paris

Courriel : contact@mediapart.fr

Téléphone : + 33 (0) 1 44 68 99 08

Télécopie : + 33 (0) 1 44 68 01 90

Propriétaire, éditeur, imprimeur : la Société Editrice de Mediapart, Société par actions simplifiée au capital de 28 501,20€, immatriculée sous le numéro 500 631 932 RCS PARIS, dont le siège social est situé au 8 passage Brulon, 75012 Paris.

Abonnement : pour toute information, question ou conseil, le service abonné de Mediapart peut être contacté par courriel à l'adresse : serviceabonnement@mediapart.fr. ou par courrier à l'adresse : Service abonnés Mediapart, 4, rue Saint Hilaire 86000 Poitiers. Vous pouvez également adresser vos courriers à Société Editrice de Mediapart, 8 passage Brulon, 75012 Paris.