

# Espaces de dialogue sur le travail

Congrès CIPIQS – 13 novembre 2025

Piérrelle Boursaly, Adjointe directrice département Santé qualité de vie et des conditions de travail  
DRH et DAM AP-HP

# Plan

1. **Espaces de dialogue sur le travail (EDT) : définition et principes**
2. **Les deux grands types d'EDT**
3. **L'organisation des EDT**
4. **Outils et supports**

# Constats issus du baromètre AP-HP 2023

## 1 professionnel sur 2

pense que les **dysfonctionnements du service**  
**ne sont pas suffisamment analysés** et traités en équipe

## 1 professionnel sur 3

estime **ne pas participer** à des réunions d'équipe régulières

## 1 professionnel sur 3

considère que son **supérieur hiérarchique n'est pas suffisamment à l'écoute**  
et ne prend **pas en compte des avis et idées des professionnels**

# Les EDT à l'AP-HP

1

**Entre 2020 et 2023, cinq expérimentations ont été conduites** dans près vingt services de l'AP-HP qui ont testé des méthodologies différentes. Les retours de ces expériences ont été concluants et ont conduit au déploiement des EDT à l'échelle de l'Institution.

2

**Mettre en place de nouveaux modes d'animation**

Il ne s'agit pas de réunions de service, ni de groupes de parole ou d'analyse de pratiques professionnelles, mais d'un espace de dialogue structuré dédié au fonctionnement des services.

3

**... Au service de tous les professionnels**

Ils peuvent être mis en place dans tout type de services de l'AP-HP (soins, médico-techniques, logistiques, administratifs, etc).

# Pourquoi déployer des EDT ?

1

## Soutenir les équipes, au service des patients

Les espaces de dialogue sur le travail (EDT) sont des temps d'échange réguliers en équipe permettant de parler du fonctionnement et de l'organisation des services.

Ils visent à identifier les problèmes concrets du quotidien et à trouver des réponses en équipe pour améliorer les conditions de travail des professionnels, la qualité du travail et la prise en charge des patients.

2

## Améliorer la qualité de vie et les conditions de travail #QVCT

Le déploiement des espaces de dialogue sur le travail au sein des services fait partie du plan d'action de la Direction Générale de l'AP-HP intitulé « 30 leviers pour agir ensemble » pour améliorer la qualité de vie et des conditions de travail des professionnels (levier 14).

3

## Développer la coopération entre les professionnels

L'AP-HP a pour objectif d'inscrire dans le fonctionnement des services de l'AP-HP ces espaces de dialogue sur le travail (EDT) pour améliorer le travail des professionnels, développer la coopération et la cohésion au sein des services, au bénéfice de la prise en charge des patients.



## Partie 1

# Espaces de dialogue sur le travail (EDT) : de quoi parle-t-on ?

# Définition

Les espaces de dialogue sur le travail (EDT) sont **des temps d'échange réguliers en équipe permettant de parler du fonctionnement et de l'organisation des services.**

Ils visent à **identifier les problèmes concrets du quotidien et à trouver des réponses en équipe pour améliorer les conditions de travail des professionnels**, la qualité du travail et la prise en charge des patients.

Ils peuvent être mis en place dans tout type de services de l'AP-HP (soins, médico-techniques, logistiques, administratifs, etc).

Il ne s'agit pas de réunions de service, ni de groupes de parole, de codéveloppement ou d'analyse de pratiques professionnelles, mais d'un **espace de dialogue structuré dédié au fonctionnement des services.**

# Caractéristiques et principes des EDT

## Collectifs

Ils réunissent les membres volontaires d'une équipe pour traiter de l'organisation du travail et du fonctionnement du service et non de problématiques individuelles.

## Pluriprofessionnels

Ils concernent tous les métiers qui contribuent à l'activité du service.

## Réguliers

Ils sont programmés sur le temps de travail avec une fréquence déterminée, de façon à faciliter la présence des professionnels.

## Participatifs

Les sujets discutés et les actions d'amélioration sont proposées par les membres de l'équipe. Le rôle des animateurs consiste à encourager l'expression du collectif et assurer l'équilibre des prises de parole. "La parole de l'un, vaut la parole de l'autre".

## Structurés

Une méthode précise permet d'organiser le dialogue et d'aboutir à des résultats concrets

## Constructifs

Les propositions d'actions retenues ont vocation à être mises en place, avec le soutien de l'équipe et de l'encadrement.



## Partie 2

# Les deux grands types d'EDT : quelles différences et complémentarités ?

# Deux types d'EDT à l'AP-HP

## L'EDT "à froid"

L'Espace de Dialogue sur le Travail (EDT) à froid se tient à **fréquence mensuelle, sur une durée de 60 minutes environ**. Il vise à prendre collectivement du recul sur des situations de travail, **à les analyser et à s'accorder sur des propositions** d'amélioration en adéquation avec les réalités du service.

L'équipe se réunit dans un **espace propice à l'intelligence collective et au débat d'idées**.

L'animation proposée se décompose en **4 temps forts** qui ont vocation à **encourager l'expression des personnels** et **guider la production collective**

## L'EDT "à chaud"

L'espace de dialogue sur le travail "à chaud" s'articule avec l'EDT "à froid". Il se tient à **fréquence hebdomadaire, de 15-20 minutes environ**. Celui-ci a pour but de partager les informations utiles au bon fonctionnement du service et de soutenir la réalisation du travail de l'équipe pour les jours à venir. Il vise à traiter les **sujets et/ou irritants nécessitant une décision rapide**.

Il se déroule généralement **debout, autour d'un tableau dédié à l'animation de l'EDT "à chaud"**. Sa structure et son déroulé sont à **adapter aux spécificités du service et aux besoins des équipes**.

# Mise en place des EDT

## Avant l'EDT

Structurer la démarche EDT du service.

Informer les équipes et lancer la démarche.

## Pendant l'EDT

Rappeler les règles du jeu, choisir le(s) sujet(s) à traiter.

Illustrer le(s) sujet(s) retenu(s) par des exemples concrets.

Analyser collectivement le(s) sujet(s).

Faire émerger des propositions d'amélioration.

## Après l'EDT

Suivre les actions et informer les équipes.

Faire le bilan et valoriser les actions mises en place.

Faire un point sur les actualités et les avancées de la semaine.

Faire remonter les irritants de la semaine.

S'accorder sur des propositions d'actions simples et concrètes.



Partie 3

# L'organisation des EDT

# Les 3 principes de l'animation



## Engagement

Favoriser l'implication  
des participants



## Impartialité

Ecouter tous les participants  
avec la même attention



## Neutralité

Accueillir les propositions sans  
a priori ni jugement

# Organiser des EDT

1

## Cadrer et ancrer la démarche

1

Sanctuariser un créneau

2

Choisir un lieu

3

Définir les outils d'animation

4

Documenter et diffuser les sujets et les décisions

2

## S'accorder sur les règles de fonctionnement



Les grands principes de l'EDT



Les modalités de communication



Les modalités de participation



La répartition des rôles

# Organiser des EDT

## S'accorder sur les règles de fonctionnement

La co-construction des règles des espaces de dialogue sur le travail (EDT) du service constitue **une étape importante** pour s'accorder en équipe sur leur fonctionnement et **fédérer l'ensemble des professionnels autour de la démarche**.

Ces règles doivent être formalisées à l'écrit, de manière concise, pour être **diffusées au sein du service**. Cela peut prendre la forme d'une **charte, d'une affiche** (cf. modèle en page suivante) ou d'un **mail**.

Voici quelques thèmes à aborder :



### Les modalités de participation

Présenter les règles de participation (en équipe, caractère pluriprofessionnel, etc.) et ce qu'implique la participation à une séance (contribution active, co-construction...).



### Les modalités de communication

Quand faut-il prévenir les participants ? Par quel canal ? Quels supports seront utilisés pour animer et suivre les différentes séances ?



### Les grands principes de l'EDT

Ouverture, écoute et engagement dans la recherche de solutions sont les maîtres-mots des EDT : assurez-vous de les faire apparaître dans vos règles !



### La répartition des rôles

En plus des animateurs et participants il peut y avoir un scribe (ou rédacteur, qui prend en note et synthétise ce qui se dit), une personne ou un binôme relais (ou facilitateur, qui s'occupe des urgences inhérentes au service pendant l'EDT), un maître du temps, etc...

# Organiser des EDT

## Cadrer la démarche

Voici les étapes pour lancer les EDT dans votre service :

### 1 Ancrer les EDT dans la durée

Inscrire les EDT dans le quotidien du service est essentiel pour en percevoir les impacts. Cela passe par la sanctuarisation de créneaux fixes et connus de tous (ex. tous les 2ème mardis de chaque mois).

### 3 Définir les outils

Un EDT efficace passe par des outils d'animation, de suivi et de diffusion adaptés aux réalités du service. Les supports contribuent à l'adhésion des équipes à la démarche ; c'est une manière de les impliquer et de formaliser les actions décidées.

### 2 Choisir un lieu

Animer les EDT dans un lieu central permet de toucher un maximum de personnes. Pour les EDT "à froid", privilégier un environnement calme, propice à la réflexion et à l'échange. Pour les EDT "à chaud", privilégier un lieu dans lequel les participants peuvent se tenir debout autour d'un tableau d'animation.

### 4 Diffuser les sujets et les décisions

Différentes méthodes sont possibles :

- **Prendre en photo les notes de la séance** est un procédé rapide qui nécessite de soigner sa prise de note pour être relu plus tard. Si le service dispose d'outils de partage numériques, il peut être intéressant d'y publier une copie des photos après chaque séance.
- Une bonne façon de garantir la transmission des réflexions collectives d'un EDT est de **saisir directement une synthèse sur ordinateur**. En s'appuyant sur un gabarit, l'exercice peut être effectué rapidement et la synthèse partagée facilement : e-mail, stockage numérique partagé ou imprimé et conservé dans un endroit clé. Cette technique a le mérite de faire gagner du temps par la suite !

# Exemples de sujets traités et d'actions envisagées

<i>Exemples de sujets traités</i>	<i>Exemples d'actions envisagées</i>
Charge de travail chez les aides-soignants au moment de la préparation des repas	Elaboration d'outils d'évaluation de la charge de travail par salle pour aider à l'arbitrage quant à l'affectation de l'officière sur les deux unités du service
Constat d'un manque de modes opératoires pour les préparateurs <i>"Comment je m'assure que je fais bien, que je fais comme mes collègues ?"</i>	Examen des modes opératoires existants Rédaction de nouveaux modes opératoires par des binômes préparateurs et pharmaciens
Insuffisance de concertation entre personnels paramédicaux et médicaux lors de la gestion des fins de vie <i>"Personne ne nous écoute, or on sait juger nous aussi", "On ne se sent pas écoutés"</i>	Organisation de temps de concertation dédiés aux médecins et paramédicaux dans les 48h pour les patients qui le nécessitent et en complément des staffs
Absence d'espace de régulation émotionnelle après des prises en charge difficiles (décès de patients)	Proposition d'organisation de temps collectifs systématiques dès le décès de patients avec la participation des psychologues du service

# Intérêts et difficultés selon l'encadrement

## Intérêts

Une démarche pluriprofessionnelle qui offre l'opportunité d'une confrontation des points de vue entre les métiers

L'occasion de parler du travail, des difficultés rencontrées et de construire des solutions en équipe

Les encadrants se sentent outillés, sécurisés et accompagnés par l'institution (temps individualisé)

Une demande de compléter les EDT mis en place dans les services par des EDT aux niveaux supérieurs (encadrement, direction, etc.)

## Difficultés

18 % des services ne vont pas jusqu'au bout de l'accompagnement du fait de :

- turnover au sein de l'équipe d'encadrement
- contexte de crise
- changement ou difficulté d'organisation

La mobilisation des services non informés ou non volontaires

La continuité dans le portage et l'organisation des GHU en cas de turnover notamment

Des réseaux de professionnels ressources insuffisamment structurés et peu visibles au sein des GHU pour venir en appui des services

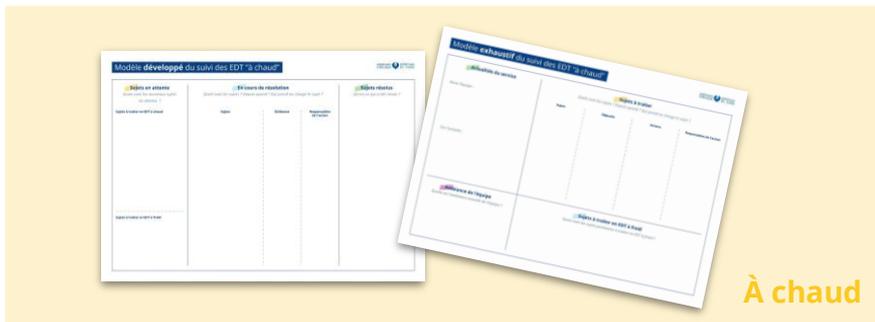


## Partie 4

**Des outils et supports conçus pour faciliter la prise en main par les services**

# Supports mis à disposition

## Des gabarits d'animation



À chaud



À froid

## Livret Pédagogique + Poster EDT



# Vidéo

Les espaces de dialogue sur le travail dans les blocs opératoires