

Cellule performance / Département AP-HP / Projets RH

Amélioration des rythmes de travail des soignants

Bilan de l'accompagnement CLACT
auprès de 51 services de soins et médico-techniques

Octobre 2012

Microsoft Excel - Octaveau

2 IADE

Le rythme

Semaines	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim	Au choix	Heures
1 Sem 1	JNT	JNT	PM	PM	PM	JFH	JFH	1	37,00
2 Sem 2	PM	PM	JNT	JNT	PM	JFH	JFH	2	25,50
3 Sem 3	PM	PM	PM	JNT	JNT	JFH	JFH	1	37,00
4 Sem 4	PM	PM	PM	JNT	JNT	JFH	JFH	1	39,50
5 Sem 5	JNT	JNT	PM	PM	PM	JFH	JFH	2	30,00
6 Sem 6	JNT	PM	JNT	JNT	PM	JFH	JFH	2	30,00
7 Sem 7	JNT	PM	PM	JNT	JNT	JFH	JFH	2	25,50
8 Sem 8	JNT	JNT	JNT	JNT	PM	JFH	JFH	2	37,00
9 Sem 9	JNT	PM	JNT	PM	JNT	JFH	JFH	2	30,00
Somme								15	291,50
Moyenne									32,39

Les durées de postes

Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim
11,50		11,50	7,00	7,00		
7,00	11,50			7,00		
7,00	11,50	7,00	11,50			
7,00	7,00	7,00	11,50		7,00	
		11,50	7,00	11,50		
11,50	7,00			11,50		
	7,00	7,00	11,50			
11,50		11,50		7,00	7,00	
	11,50		7,00	11,50		

Les semaines glissantes

Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim
37,00	32,50	44,00	32,50	25,50	25,50	25,50
25,50	25,50	25,50	32,50	44,00	37,00	37,00
37,00	37,00	32,50	32,50	32,50	32,50	39,50
39,50	32,50	25,50	30,00	25,50	37,00	30,00
30,00	41,50	48,50	37,00	30,00	30,00	30,00
30,00	18,50	18,50	25,50	37,00	25,50	25,50
25,50	37,00	30,00	34,50	23,00	30,00	37,00
37,00	25,50	37,00	25,50	32,50	37,00	30,00
30,00	41,50	30,00	41,50	41,50	37,00	37,00

Document 02

Concerné : 9 IADE

Le rythme

Semaines	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim	Au choix	Heures
1 Sem 1	JNT	JNT	PM	PM	PM	JFH	JFH	1	37,00
2 Sem 2	PM	PM	JNT	JNT	PM	JFH	JFH	1	37,00
3 Sem 3	PM	PM	PM	JNT	JNT	JFH	JFH	1	37,00
4 Sem 4	PM	PM	PM	JNT	JNT	JFH	JFH	1	32,50

Les durées de postes

Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim
11,50		11,50	7,00	9,00		
7,00	11,50		11,50	7,00		
7,00	11,50	7,00	11,50			
7,00	7,00	7,00	11,50			

Les semaines glissantes

Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim
39,00	34,50	46,00	34,50	39,00	37,00	37,00
37,00	37,00	37,00	44,00	44,00	37,00	37,00
37,00	37,00	32,50	32,50	32,50	32,50	32,50
32,50	34,50	27,50	32,00	27,50	39,00	39,00

Seuil intermédiaire : 44,00 Seuil max : 48,00

FR 10:28 25/09/2012

L'élaboration de cycles de travail optimisés et pertinents ne peut être le fruit que d'une démarche méthodique et rigoureuse

Travailler en équipe ne va pas de soi, il s'agit au contraire d'un exercice requérant dialogue, discipline et respect mutuel. L'organisation du temps de travail, et plus particulièrement des rythmes de travail, en est la parfaite illustration : il s'agit de concilier des visions individuelles (le planning de chaque agent) pour assurer une cohérence globale de présences conformes aux besoins du service.

La mise en pratique de ce principe peut s'avérer extrêmement complexe si abordée de manière désordonnée. Il faut donc s'interroger sur :

- Les agents ont-ils des volontés particulières ?
- A-t-on réellement besoin des mêmes ressources quel que soit le jour de la semaine ?
- Y a-t-il des pics et creux d'activité au cours de la journée (de la nuit) qui induisent une adaptation des effectifs ?
- Répartit-on les postes « particuliers » (WE, soirées, etc.) de manière équitable sur l'ensemble des agents ?
- Etc.

Une organisation consensuelle, compromis alliant besoins du service, ressources RH disponibles et visions individuelles de chaque agent, n'est pas une gageure : elle ne peut qu'être le fruit d'une démarche structurée, si possible outillée, et qui associe l'ensemble des parties prenantes à chaque étape de sa construction.

Devant ce constat, 51 services franciliens s'engagent pour améliorer les cycles de travail de leurs agents dans le cadre des CLACT

Les Contrats locaux d'amélioration des conditions de travail (CLACT) sont une opportunité que chaque établissement francilien peut saisir pour bénéficier d'un appui, financier ou méthodologique, par l'ARS sur un projet thématique. C'est dans le cadre du 5^{ème} volet thématique proposé (amélioration des rythmes de travail) que le présent dispositif d'accompagnement a été élaboré, mettant résolument l'accent sur le transfert de savoir-faire et le soutien méthodologique des professionnels de terrain. Ainsi, sur la campagne 2011-2012, se sont portés volontaires et ont été retenus les établissements suivants :

- L'Hôpital Foch,
- La Clinique Allera Labrouste,
- Le CH de Rueil Malmaison,
- L'Hôpital Plaisir Grignon,
- La Fondation Roguet,
- Le GHI le Raincy Montfermeil,
- L'Hôpital de Houdan,
- Le CH de Fontainebleau,
- L'Institut Curie - Renée Huguenin,
- Le CH de Courbevoie,
- Le CH de Melun,
- Le CG les Abondances,
- Le CHNO des 15/20,
- Le CH de Brie-Comte-Robert,
- Le CH d'Argenteuil,
- La Résidence l'Ermitage,
- Le CH de Montreuil,
- Le CH Carnelle,
- Le CHI de Poissy Saint Germain,
- Le CH d'Aulnay,
- Le CH de Nemours,
- Le CH de Lagny Marne La Vallée,
- L'Elan retrouvé,
- Le CH Simone Veil,
- Le CH de Coulommiers,
- Le CH de Meaux,
- L'EHPAD Les Aulnettes,
- L'Hôpital d'Enfants de Margency.

Le présent document constitue le témoignage des travaux menés d'octobre 2011 à juin 2012

Le dispositif proposé aux établissements partenaires s'est articulé en 2 temps forts : une formation initiale, afin d'appréhender au mieux l'ensemble de la thématique et de disposer de tous les atouts pour mener à bien le projet, et un accompagnement, sur site, pour faire vivre ces principes et soutenir les cadres dans leurs démarches individuelles. L'objectif : élaborer et mettre en oeuvre des nouveaux cycles de travail plus optimisés.

Le suite du présent document s'articule autour des 3 points suivants :

#1. La formation initiale

#2. L'accompagnement

#3. Un retour d'expériences

Notons qu'un outil d'aide à l'élaboration des plannings a été mis à disposition des établissements partenaires et a constitué le fil conducteur de l'ensemble de la démarche.



Cet outil est naturellement mis à disposition de l'ensemble de la communauté hospitalière sur le site de l'ARS d'Île-de-France.

Pour toute information :

linda.besnainou@ars.sante.fr, département AP-HP,
pierre-etienne.haas@ars.sante.fr, cellule performance,
charlotte.faisse@ars.sante.fr, projets RH,
marie-pierre.ousset@ars.sante.fr, projets RH.

Produire des cycles de travail est un exercice délicat, qui ne peut s'envisager sans un solide socle de connaissances juridiques, réglementaires et organisationnelles

Les projets RH sont parmi les projets les plus délicats à mener, *a fortiori* en milieu hospitalier. En effet, le contexte parfois tendu de raréfaction des moyens, l'impact de l'organisation collective sur la vie sociale et personnelle de chaque agent mais également une frilosité naturelle à toute remise en cause des habitudes, en font des projets à hauts risques.

Néanmoins, ces risques pris par les encadrants sont à la mesure du bénéfice et de la valeur ajoutée qui peuvent résulter d'un projet bien mené, méthodiquement et en lien étroit avec les différentes représentations (personnel, syndicales, CHST, direction, etc.) : équité des rythmes de l'ensemble des agents, parfaite adéquation entre présences et besoins, maîtrise de la gestion de l'absentéisme, sujétion la plus fine des heures travaillées aux bases annuelles négociées, etc.

Sans faire preuve d'angélisme débridé, l'expérience montre qu'un consensus rapprochant les contraintes des diverses parties prenantes est toujours possible à trouver, et en général salubre tant pour la gestion au quotidien du cadre que pour la visibilité et les conditions de travail des personnels soignants.

Dès lors, on comprend aisément que l'improvisation n'a en général pas sa place dans ce type de démarche et que toute avancée obtenue dans le conflit ou sans avoir suffisamment impliqué les parties prenantes n'est bien souvent qu'un édifice qui s'écroulera à la première occasion. Pour « armer » les futurs chefs de projet RH qui sont les cadres des services partenaires, il a donc paru essentiel d'aborder avec eux l'ensemble des thématiques sur lesquelles ils pouvaient être sollicités au cours de leurs démarches : sous quelle conditions doit-on passer en CHSCT ? quelles règles exactes de calculs des RTT et heures supplémentaires ? quelles modalités de remplacement des absences justifiées ou non ? etc., autant de questions sur lesquelles la formation avait pour objet d'apporter des réponses pratiques et pragmatiques.

Le programme de travail

La formation proposée repose sur un programme qui tente d'allier connaissance théoriques et illustrations pratiques :

Journée 1

- Autoévaluation des contextes de chaque établissement,
- Clarification des objectifs pour chaque service,
- Éléments de conduite de projet RH,
- Apport juridique,
- Liens entre temps de travail et conditions de travail,
- Notions de maquette d'organisation.

Journée 2

- Méthode d'analyse et de formalisation de l'activité,
- Étude du besoin en effectifs,
- Concepts de base de conception d'un planning,
- Présentation théorique Octave + exemples,
- Manipulation de l'outil et feuilles de route.

Le public concerné

Sur l'exercice 2011-2012, 28 établissements (51 services, 76 participants) auront été formés sur 7 sessions, par groupes de 10 à 15 personnes par session. Une forte majorité des participants est issue de centres hospitaliers, néanmoins quelques EHPAD, foyers et SSR ont également bénéficié de la formation.

Sans surprise, 80% des personnes formées exercent des fonctions d'encadrement (cadres de santé, directeurs des soins), 20% se partageant entre administration, fonctions RH et représentants du personnel : il est à signaler que les degrés de connaissance et d'avancement des projets étaient très variables d'un service à l'autre, l'hétérogénéité des groupes ayant pu parfois être préjudiciable au rythme imprimé à la formation.

Les types de projets concernés

2 principales logiques de projets ont pu être rencontrées auprès des participants aux formations :

- Des projets visant à adapter l'organisation du temps à des évolutions d'activité (augmentation de lits, ouverture d'un nouveau service, développement d'une nouvelle activité, etc.),
- Des projets à activité / fonctionnement constants, mais saisissant une opportunité pour réinterroger la pertinence de l'organisation actuelle (introduction d'un outil informatisé, harmonisation des règles, fusion en cours, déménagement à venir, etc.).

Dans les 2 cas, la méthodologie de travail et les étapes à franchir restent les mêmes, mais gageons tout de même qu'il est toujours plus motivant pour les équipes de travailler dans le cadre sinon d'une augmentation, au moins d'une évolution d'activité que simplement sur une recherche de gains purs quant aux effectifs.

En tout état de causes, il est apparu bien souvent un cadrage relativement flou sur les objectifs et les responsabilités qui incombaient aux cadres par rapport au projet qu'ils souhaitaient défendre :

- Une surcharge de projets de toutes sortes portant sur les mêmes personnes sans véritablement de hiérarchisation de la part de l'encadrement supérieur,
- Des difficultés autour du dialogue social non levées avant même le démarrage du projet, et qui seront alors exacerbées par la démarche,
- Des objectifs (notamment en termes de calendrier) parfois irréalistes plaçant automatiquement les cadres en situation d'échec, avec un impact non négligeable sur leur motivation initiale...

#1. La formation initiale

Un focus récurrent : les postes en 12 heures

Il est à noter une problématique très largement soulevée par les participants à la formation, et pour laquelle il ne peut y avoir en l'état actuel des connaissances à défaut d'avis tranchés que de simples éléments d'appréciation : le fonctionnement d'un service en postes d'amplitudes de 12 heures.

Beaucoup d'établissements qui s'étaient éloignés de ce type d'organisation semblent en effet vouloir y revenir et ce pour 2 raisons majeures :

- Pour les directions, cette organisation représente une hypothèse de gains en effectifs (hypothèse à vérifier au cas par cas, pas forcément automatique puisqu'il ne s'agit en fait que de découper un besoin en séquences de 12 heures, ce qui peut être pertinent dans certains cas, contre-productif dans d'autres),
- Pour les agents, un gain en temps libre puisque cette organisation ne génère en moyenne que 3 jours travaillés par semaine, les bénéfices retirés, sociaux ou financiers (moins de temps dans les transports, de gardes d'enfant, possibilité d'utiliser le temps libre pour d'autres activités rémunératrices, etc.) étant avérés.

Ce type d'organisation pose néanmoins des questions complexes, ne serait-ce que d'un point de vue « purement » organisationnel :

- Les « briques élémentaires » de 12 heures ne permettent pas de bâtir une maquette d'organisation où les présences sont finement adaptées à l'activité,
- Le chevauchement théorique entre équipes jours et nuits est mathématiquement – théoriquement – impossible, sauf à avoir des temps de présences légèrement supérieurs à 12 heures (illégal), ou organiser des prises et fins de postes décalées, ce qui posent d'autres problèmes,
- La répartition des postes dans les cycles (souvent en « grandes » et « petites » semaines) génère des semaines glissantes supérieures à 48 heures, ce qui là encore sort du cadre légal. Des configurations respectant au pied de la lettre la loi existent, mais induisent des week-ends coupés, bien souvent inacceptables socialement pour les agents.

A ces considérations s'ajoutent également une adaptation plus ou moins délicate à la nouvelle charge de travail quotidienne. Une autonomisation des agents est nécessaire dans la gestion de leurs tâches, ce qui peut poser des difficultés. En outre, tous les agents au sein d'un même service ne sont pas forcément demandeurs d'un tel bouleversement de leurs habitudes.

Dans le cadre de l'accompagnement CLACT, tous les cas de figure ont été rencontrés : des services passant avec succès à une organisation en 12 heures, et des services abandonnant avec succès leur organisation en 12 heures (...!)

Ainsi, au regard de ces considérations, il apparaît naturellement qu'il ne peut y avoir de « doctrine » sur le sujet, et que toute démarche en ce sens doit faire l'objet de réflexions préalables très avancées avec l'ensemble des parties prenantes.

L'évaluation de la formation

D'une manière générale, les appréciations des participants ont été positives :

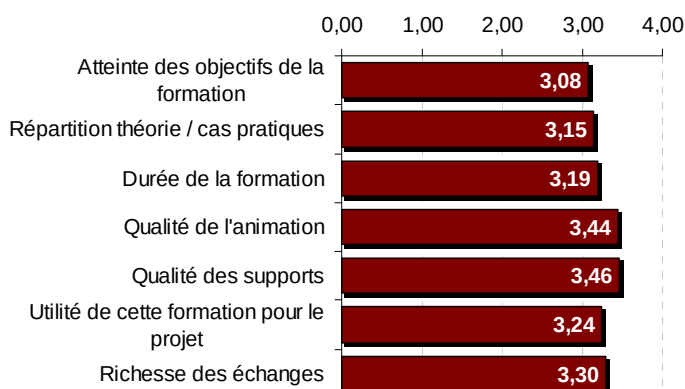
- Apport d'un cadre de référence global apprécié,
- Des supports opérationnels et réutilisables,
- Une démarche cohérente depuis la conception des maquettes d'organisation jusqu'à la réalisation des plannings,
- Des échanges et une richesse du dialogue entre cadres de santé, gestionnaires, et représentants du personnel.

Parmi les réserves émises au sujet de la formation, on retrouve principalement :

- La contradiction ressentie entre l'approche par les besoins de l'activité exposée pendant la session, *versus* la pression budgétaire souvent exposée comme principal motif au changement par les cadres,
- La pression pour obtenir des résultats à court terme, alors que la méthode exposée repose sur le dialogue avec l'ensemble des parties, et donc souvent incompatible avec les calendriers internes auxquelles les cadres sont soumis,
- Des redites avec le programme de l'école des cadres, que certains très expérimentés ou au contraire très fraîchement diplômés ont perçu comme sans réelle valeur ajoutée.

L'évaluation réalisée par les participants :

4 = très satisfaisant 3 = assez satisfaisant
2 = assez insatisfaisant 1 = très insatisfaisant



Le formateur : Michel Pépin, Essor Consultants
Supports disponibles sur demande auprès de l'ARS



#2. L'accompagnement

La méthodologie de travail avec les cadres de santé s'articule autour de notions organisationnelles (re)définies afin d'avoir un langage commun tout au long de la démarche

De multiples angles d'attaque sont possibles pour appréhender et qualifier une organisation :

- Le cycle est une donnée réglementaire : cette notion représente la vision individuelle de l'organisation du temps de chaque agent,
- Le roulement est au contraire une notion purement organisationnelle, consolidée, du fonctionnement du service. Sans valeur réglementaire, il est pourtant l'outil de travail de l'organisateur,
- Les effectifs « travaillés », – au lit du patient –, intéressent au plus près le cadre, les effectifs « payés », intégrant le remplacement des congés, absentéisme, etc. représente le coût réel vision DRH du fonctionnement du service,
- Etc.

Il convient pour mener à bien une démarche de réorganisation d'en faire la synthèse et de bien comprendre comment s'articulent ces éléments les uns avec les autres, et à quelles notions chaque partie prenante est sensible.

Un **poste** est défini par une catégorie professionnelle, une amplitude horaire, ainsi qu'un éventuel temps de pause non rémunéré qui devra être retranché lors des calculs d'ETP (les pauses rémunérées sont abordées à une étape ultérieure lorsque l'on étudie le séquençement des tâches d'un poste au cours de la journée, cf. outil Rachel).

La **maquette d'organisation** est le besoin théorique en postes sur une ou plusieurs semaines types.

Les **ETP travaillés** correspondent au besoin de ressources – au lit du patient – pour faire fonctionner le service selon les termes de la maquette d'organisation, 52 semaines par an.

Les **ETP payés** correspondent à ces mêmes ressources, mais intégrant le remplacement des congés des agents : c'est donc cette notion qui est visible d'un point de vue DRH (intégration des bases annuelles négociées).

Un **agent** est caractérisé par une catégorie professionnelle ainsi qu'une quotité de temps (plein, mi-temps etc.).

Attention aux confusions ! Dans l'exemple ci-contre :
2 postes = 1 maquette d'organisation
= 3 ETP travaillés = 3,5 ETP payés = 4 agents...

Le **roulement** est la ventilation des postes de la maquette pour créer le rythme de travail. Note :

- 1 maquette peut être ventilée sur plusieurs roulements,
- La vision horizontale des lignes donne le rythme, la vision verticale donne les présences par jour : ces présences doivent être égales aux termes de la maquette d'organisation.

Les **cycles** découlent directement des roulements (1 roulement de 3 semaines donnera 3 cycles de 3 semaines).

Ces cycles peuvent être **adaptés** aux particularités (quotités, contraintes, compétences, etc.) de chaque agent.

L'ensemble des cycles mis bout à bout constitue la **trame** du service, c'est-à-dire le fonctionnement théorique à moyen terme (6 mois à 1 an).

Cette trame adossée à un calendrier et incluant les congés absences, etc. devient le **planning** du service. Note : on pourra également distinguer le planning théorique du planning réalisé, qui selon la discipline et les aléas de fonctionnement pourront être sensiblement différents (!).

P1

- S-F
- 8h - 19h, 6j/7
- 30 min de pause

P2

- S-F
- 7h - 14h, 6j/7
- Pas de pause

= 2 postes

	Lun.	Mar.	Mer.	Jeu.	Ven.	Sam.	Dim.
P1	■	■	■	■	■	■	
P2	■	■	■	■	■	■	

- 10,5h × 6 jours / 35h
= 1,8 ETP travaillé
- 7h × 6 jours / 35h
= 1,2 ETP travaillé

= 3 ETP travaillés

- 1,8 × 1820/1575
= 2,1 ETP payé
- 1,2 × 1820/1575
= 1,4 ETP payé

= 3,5 ETP payés

Ludvine

- S-F
- 100 %



Maud

- S-F
- 100 %



Virginie

- S-F
- 50 %



Carole

- S-F
- 50 %



= 4 agents

	Lun.	Mar.	Mer.	Jeu.	Ven.	Sam.	Dim.
Sem 1	■		■	■		■	
Sem 2	■	■		■	■		
Sem 3		■	■		■	■	

		Semaine 1							Semaine 2							Semaine 3						
		L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Cycle 1		■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■	
Cycle 2		■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■	
Cycle 3		■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■	

		Semaine 1							Semaine 2							Semaine 3						
		L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
	Ludvine	■		■		■	■	■	■		■	■	■	■		■	■	■	■	■		
	Maud	■	■		■	■			■		■	■	■	■		■	■	■	■	■		
	Virginie		■				■				■	■	■			■				■		
	Carole			■		■		■					■				■			■		

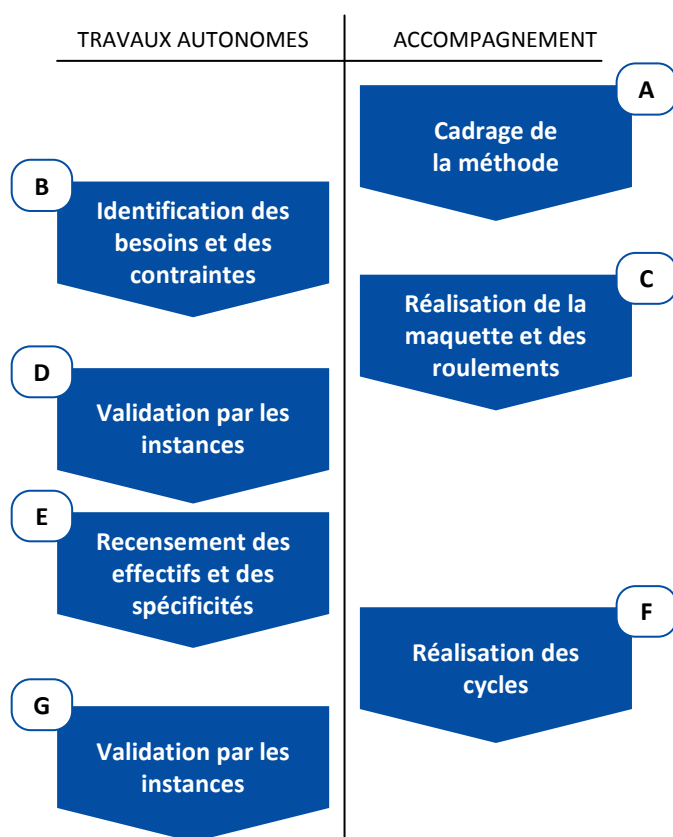
	Semaine 1		Semaine 2		Semaine 3		Semaine 4		Semaine 5		Semaine 6	
Ludvine	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Maud	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Virginie	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Carole	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

	01 au 07/03		08 au 14/03		15 au 21/03		22 au 28/03		29 au 04/04		05 au 11/04	
Ludvine	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Maud	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Virginie	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Carole	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Res. flexibles	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Pour soutenir les cadres de santé dans leurs projets, une feuille de route est établie, partageant la démarche entre travaux autonomes et travaux accompagnés par l'ARS

Le soutien proposé dans le cadre de la démarche CLACT est un soutien méthodologique : à aucun moment, l'ARS ne prend parti, n'impose, ou ne se substitue aux instances internes de l'établissement. Ainsi, une part des travaux relève de la seule responsabilité du cadre : quelle niveau d'activité souhaite-t-il pouvoir assurer ? Quel dimensionnement RH estime-t-il légitime au regard de cette activité ? Sur quel(s) calendrier(s) interne(s) faut-il éventuellement se caler ?

La valeur ajoutée de l'accompagnement se situe sur la modélisation formelle de l'organisation pensée par le cadre, l'évaluation ETP, l'élaboration de scénarios de fonctionnement qui seront ensuite tranchés en interne et sous la seule responsabilité du cadre et des instances compétentes.



Notes :

- Le terme « instances » employé dans le schéma ci-dessus est volontairement vague : représentations syndicales, CHSCT, autres comités internes ? Chaque cadre doit définir les organes de consultation / validation en fonction bien entendu des contraintes légales – évoquées au cours de la formation – mais aussi des éventuelles singularités de son propre établissement,
- Ce schéma très séquentiel est souvent bousculé et il n'est pas rare de devoir reformuler de nouveaux modèles alors qu'on pensait avoir déjà validé l'étape, ou encore établir de multiples scénarios de cycles qui seront alors débattus en équipe : faire preuve de souplesse et de disponibilité face à ces aléas a fait également partie intégrante de la philosophie d'accompagnement de l'ARS.

Des typologies de services très variées, des configurations toutes singulières, une seule méthode

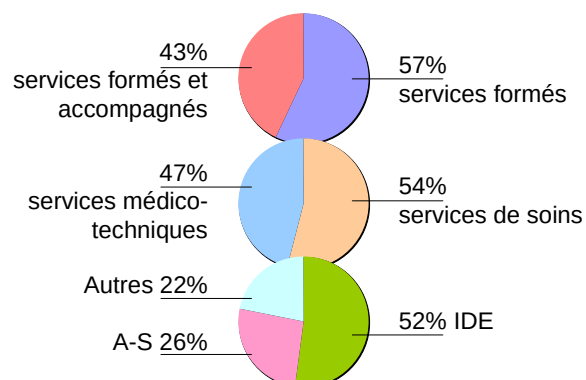
Les problématiques inhérentes à la constitution des rythmes de travail et plannings peuvent être très variables d'un service à l'autre, de part la nature même des activités à prendre en charge. A titre d'exemples :

- Services d'urgences, secteurs de naissances en maternité, etc. : problématiques de continuité des présences 24h/24, 7j/7,
- Services d'imagerie : forte hétérogénéité des compétences des manipulateurs, avec nécessité de construire des cycles individuels correspondant aux modalités que chaque manipulateur peut assurer,
- Blocs opératoires : nécessité de formaliser la maquette de vacations au préalable, qui peut – malheureusement – être très dépendante des chirurgiens utilisateurs du bloc,
- Services de soins, de médecine, de gériatrie, etc. : interrogations préalables sur la charge en soins et l'effectif cible nécessaire à chaque moment de la journée / de la semaine,
- Etc.

La démarche globale reste néanmoins la même. Des attentions devront être portées de manière plus approfondie à certaines étapes de la construction selon les cas de figures :

- Aide à la modélisation de l'activité et les charges de travail si le cadre a des difficultés à formaliser son effectif cible,
- Plusieurs scénarios de roulements différents si le consensus au sein de l'équipe est difficile à obtenir,
- Adaptation des cycles issus des roulements aux particularités / contraintes des agents, lorsque celles-ci sont jugées admissibles par le cadre,
- Etc.

51 services partenaires



#3. Un retour d'expérience

Chaque projet comporte ses singularités et, au-delà de la méthode, il n'est pas d'organisation type transposable d'un service à l'autre. En revanche, certaines problématiques transcendent les démarches et se posent de manière récurrente à l'ensemble des cadres porteurs de projets RH

Un modèle d'organisation est le fruit d'un consensus entre activité à prendre en charge, contraintes en termes de ressources, souhaits des équipes, particularités éventuelles de certains agents, etc. A ce titre, il ne peut y avoir de modèle « standard » qui pourrait être appliqué en « copier/coller » d'un service à l'autre, même si les caractéristiques générales semblent les rapprocher.

D'expérience, sur la 20aine de services accompagnés finement par l'ARS dans le cadre des CLACT, il a fallu pour chaque projet, chaque service, trouver les réponses adéquates et singulières à la situation locale qui se présentait : la méthodologie de travail exposée ci avant, colonne vertébrale de la démarche, est ainsi apparue comme un véritable refuge permettant de tenir le cap y compris pour les services les plus complexes.

Ainsi, à un exposé projet par projet qui n'aurait finalement que peu de valeur ajoutée nous préférons réaliser quelques focus sur des problématiques récurrentes et qui sont bien souvent apparues comme des points de blocage durant les projets. Nous espérons que ces quelques retours d'expérience sauront, sinon aiguiller, au moins inspirer un lecteur en attente d'éléments pour mener de manière autonome sa propre démarche.

Définir un poste, c'est d'abord réfléchir à son contenu

La première étape de la démarche consiste à formaliser l'activité à prendre en charge, afin de bâtir une maquette d'organisation qui corresponde au mieux à cette activité. Pour certains services, normés, l'exercice va de soi :

- Les plages d'ouverture du bloc (+ besoins identifiés par spécialité...) conditionnent les ressources à mettre en face, donc la maquette d'organisation,
- Idem pour les plages d'ouvertures des différentes modalités d'imagerie,
- Le code de la santé publique définit clairement les IDE et A-S à mobiliser en fonction des postes ouverts en dialyse,
- Etc.

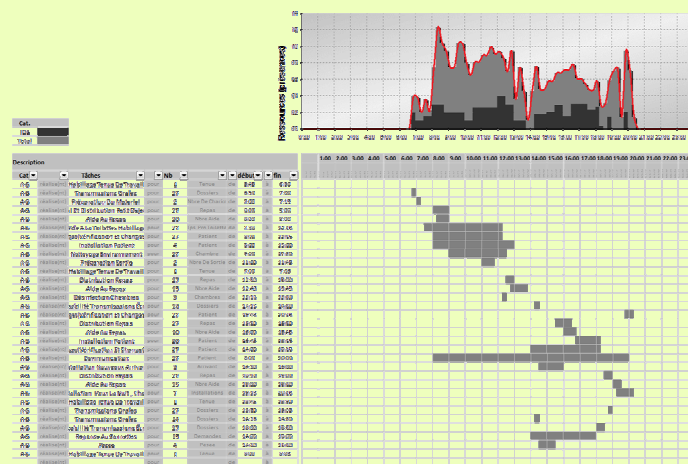
En revanche, pour d'autres typologies de service, le lien entre activité et niveau de ressources n'est pas évident : il peut être le fruit d'une évaluation du cadre, du simple historique de l'établissement, de multiples contraintes qui auront été traitées sans vision d'ensemble, etc. Ainsi, dans un service de soins classique :

- Qu'est-ce qui justifie une prise de poste à 6h30, 7h, 8h ?
- Le séquençement des tâches au cours du poste correspond-il à une réalité en termes de vie sociale du patient (repas, toilettes, etc.) ? Lissage de la charge des soignants ? Continuité des soins (transmissions ? pauses ?)
- Y a-t-il des périodes de pics et de creux d'activité qui pourraient être lissées si la journée était organisée différemment ?
- Et surtout, se pose-t-on au moins régulièrement les questions ci-dessus ?

Ainsi, alors que ce n'était pas prévu initialement dans la démarche, certains cadres de santé ont dû se livrer à cet exercice de modélisation de l'activité et des tâches à réaliser pour chaque catégorie professionnelle avant de se positionner sur les heures de prise et fin de postes.

A cet effet, un outil de modélisation – Rachel – a pu être mis à la disposition des cadres demandeurs, outil à disposition sur le site de l'ARSIF.

Exemple : hôpital de jour de gériatrie.



ID	Description	0%	50%	100%	200%	300%
1	Habillage Tenue De Travail	100%				
2	Transmissions Orales	100%				
3	Reveil Et Distribution Petit Déjeuner	100%				
4	Distribution Repas	100%				
5	Aide Au Repas	100%				
6	Désinfection Chambres	100%				
7	Tracabilité Transmissions Ecrites	100%				
8	Installation Patient	100%				
9	Distribution Et Aide Aux Repas	100%				
10	Tour De Changes(Vérification Et Change Et Nécessaire)	100%				
11	Installation Nouveaux Arrivants	100%				
12	Perse	100%				
13	Installation Pour La Nuit , Change	100%				
14	Aide A La Toiletes Habillage	100%				
15	Nettoyage Environnement	100%				
16	Préparation Sortie	100%				
17	Accueil Nouveaux Arrivants	100%				
18	Préparation Du Matériel	100%				
19	Communication	100%				
20	Reponse Au Sonnettes	100%				

#3. Un retour d'expérience

La modélisation de l'activité sur chaque poste permet, consolidée, au cadre de se poser les bonnes questions sur la pertinence du découpage du travail au sein de son équipe :

- Quels temps sont accordés à chacune des tâches par chaque catégorie professionnelle, et sont-ils pertinents ?
- Les tâches sont-elles bien ventilées entre les catégories professionnelles où y a-t-il des glissements de tâches flagrants ?
- Si plusieurs services, y a-t-il une équité des dimensionnements des équipes au regard des activités des différentes unités ?
- Etc.

Ces différents degrés d'analyse doivent donner au cadre un niveau de connaissance plus fin du fonctionnement de son service : dans certains cas, il s'agira d'affiner pour mieux coordonner certaines séquences faisant intervenir plusieurs catégories professionnelles, dans d'autres, ce sera une refonte beaucoup plus profonde du déroulement de chaque poste, comme par exemple l'exige un passage en 12 heures.

Cette étape de recueil et d'analyse, forcément fastidieuse si faite précisément et sérieusement, s'est avérée un passage obligé pour certains services qui, au-delà des rythmes de travail, avaient pour ambition d'optimiser plus globalement les temps de travail des agents.

Impliquer l'ensemble du service dans la démarche, c'est souvent offrir plusieurs scénarios au débat d'équipe

Construire une organisation est une démarche jalonnée par des décisions, des options, qui doivent être prises par le cadre à toutes les étapes. Celles-ci sont de 3 natures :

- Les contraintes légales, qui s'imposent d'elles même et qui ne peuvent faire l'objet d'aucun débat (durées hebdomadaires maximum, repos de sécurité, repos hebdomadaires, amplitudes maximum de poste, etc.),
- Les contraintes « gestion RH » (durées de cycles pertinentes, sujétion parfaite des cycles aux 35 heures ou selon les accords RTT pour faciliter les compteurs de temps, particularités de certains agents pouvant être prises en compte ou non dans les cycles, impondérables de service, etc.), pour lesquelles le cadre est finalement le plus à même de prendre les décisions qui faciliteront ou non sa propre gestion des plannings,
- Les contraintes de confort / pénibilité, qui sont des options prises sur l'organisation sans conséquence pour le fonctionnement global du service, mais impactant grandement le fonctionnement individuel de chacun. Quelques exemples de ce type d'arbitrages :

Exemple 1 : A-S de jour d'une unité de gériatrie. A partir d'une même maquette d'organisation, il a été possible de bâtir 3 hypothèses à soumettre à l'équipe.

Hypothèse 1 : semaines dédiées par type de poste

Semaines		Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim		Heures
1	Sem 1	UJO	UJO	JNT	JNT	JNT	UJO	UJO		40,00
2	Sem 2	JNT	JNT	UJO	UJO	UJO	JNT	JNT		30,00
3	Sem 3	JTS	JTS	JTS	JTS	JTS	JNT	JNT		40,00

Avantage : grande lisibilité pour les équipes, toute la semaine on fait le même poste

Inconvénient : semaines déséquilibrées en termes d'occurrences et de temps de travail

Hypothèse 2 : semaines mixées

Semaines		Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim		Heures
1	Sem 1	UJO	JTS	JNT	JNT	JNT	UJO	UJO		38,00
2	Sem 2	JNT	UJO	JTS	UJO	UJO	JNT	JNT		38,00
3	Sem 3	JTS	JNT	UJO	JTS	JTS	JNT	JNT		34,00

Avantage : équilibre des semaines en termes de charge, de temps et de postes

Inconvénient : planning moins lisible

Hypothèse 3 : solution intermédiaire

Semaines		Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim		Heures
1	Sem 1	JTS	JTS	JTS	JNT	JNT	UJO	UJO		44,00
2	Sem 2	JNT	JNT	UJO	UJO	UJO	JNT	JNT		30,00
3	Sem 3	UJO	UJO	JNT	JTS	JTS	JNT	JNT		36,00

Exemple 2 : IADE d'un bloc opératoire. 2 hypothèses de ventilation des journées non travaillées.

Hypothèse 1 : équitablement sur l'ensemble du roulement

Semaines		Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim	JNT	Heures
1	Sem 1	PM	PJ	PAM	JNT	PJ	JRH	JRH	1	35,00
2	Sem 2	PM	Pastr.	JNT	PJ	HS	JRH	JRH	1	38,00
3	Sem 3	JNT	PJ	HS	Pastr.	JNT	JRH	JRH	2	31,00
4	Sem 4	PAM	PJ	PM	JNT	PJ	JRH	JRH	1	35,00
5	Sem 5	PAM	JNT	PJ	PAM	JNT	JRH	JRH	2	24,50
6	Sem 6	PJ	PM	PAM	PJ	JNT	JRH	JRH	1	35,00
7	Sem 7	PAM	JNT	PJ	PJ	JNT	JRH	JRH	2	28,00
8	Sem 8	PM	PJ	PM	JNT	PJ	JRH	JRH	1	35,00
9	Sem 9	HS	JNT	PM	PM	PJ	JRH	JRH	1	36,00

Avantage : génère des semaines équilibrées en termes de temps

Inconvénient : peu de longues séquences non travaillées, souvent appréciées

Hypothèse 2 : par séquences

Semaines		Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim	JNT	Heures
1	Sem 1	PJ	JNT	JNT	PAM	PJ	JRH	JRH	2	28,00
2	Sem 2	PM	PJ	PAM	JNT	JNT	JRH	JRH	2	24,50
3	Sem 3	PM	PM	PM	PM	PJ	JRH	JRH		38,50
4	Sem 4	PAM	Pastr.	PJ	JNT	JNT	JRH	JRH	2	26,50
5	Sem 5	PAM	PJ	PM	Pastr.	PJ	JRH	JRH		44,00
6	Sem 6	JNT	JNT	PAM	PJ	PJ	JRH	JRH	2	28,00
7	Sem 7	PAM	PJ	PM	JNT	JNT	JRH	JRH	2	24,50
8	Sem 8	PM	PJ	PJ	PJ	JNT	JRH	JRH	1	38,50
9	Sem 9	PJ	JNT	PJ	PJ	PJ	JRH	JRH	1	42,00

Avantage : génère de longue plages de repos

Inconvénient : des semaines déséquilibrées (très chargées et très légères)

#3. Un retour d'expérience

En tout état de causes, ces arbitrages n'ont pas d'impact sur les présences journalières : le cadre peut – doit – impliquer un maximum d'agents pour trouver le consensus le plus fort, qui s'appliquera à l'ensemble du service.

Le remplacement des absences : une politique impactant la construction du modèle

L'une des préoccupations majeures de la gestion des effectifs au quotidien est le remplacement des absences. Ces dernières peuvent être classées en 2 grandes catégories :

- Les absences prévisibles : congés, récupérations posées à l'avance, formations, temps syndical, etc.
- Les absences spontanées, annoncées très tardivement (voire le jour même).

Concernant la 2^{de} catégorie, il ne peut y avoir de réponse « organisationnelle » : il s'agit alors d'effectuer en urgence des remplacements ponctuels, avec plus ou moins de facilité selon que des procédures ou marches à suivre auront été établies pour y faire face (rappel des agents en récupération ? Sollicitation de vacataires ? Pool de remplacement interne ? Pas de remplacement si l'activité le permet ? Etc.).

En revanche, la 1^{ère} catégorie d'absences est une donnée structurelle, qui à ce titre doit être intégrée dès la conception de l'organisation.

Note : nous considérerons dans les lignes suivantes que la problématique est de maintenir un niveau de ressources équivalent et conforme aux termes de la maquette d'organisation 52 semaines par an. En effet, sous certaines conditions, certains services, en général sensibles à la saisonnalité, peuvent choisir de ne pas remplacer les agents lors de leurs congés.

Le remplacement des congés peut être organisé de multiples manières, mais finalement, pour la conception des rythmes de travail, une seule question doit retenir l'attention du cadre : l'équipe doit-elle pouvoir s'auto remplacer et assurer un niveau de présences constant sans recours à un quelconque renfort externe (pool de l'établissement, vacataires, heures supplémentaires d'agents de l'équipe, ainsi assimilée à une ressource supplémentaire, etc.) ?

1^{er} cas de figure : les absences prévisibles sont palliées par des ressources externes

Tout poste laissé vacant par un agent est assumé par une ressource externe, budgétée en sus. Ainsi, par rapport au niveau d'effectif « standard » d'un service, il faudra prévoir un financement supplémentaire à hauteur d'environ 16 % (35 heures x 52 semaines / ~1575 heures par an = 1,16).

Exemple : un service fonctionnant avec 10 agents à temps plein (10 ETP de travail effectif) ne « coûte » alors pas en année pleine 10 ETP mais bel et bien 11,6 ETP, qualifiés d'ETP budgétés, prenant en compte le remplacement des absences par des ressources externes.

2^{ème} cas de figure : les absences prévisibles sont palliées par l'équipe elle-même en auto remplacement

L'équipe doit être « surdimensionnée », pour pouvoir encaisser les absences tout en maintenant un niveau de présence conforme aux termes de la maquette. Mathématiquement, ce surdimensionnement doit être de 16%, selon le calcul effectué précédemment. La formalisation du temps supplémentaire qui sera alors la variable d'ajustement est souvent appelée « postes blancs », ou « semaines blanches ». Il s'agit de postes représentant un temps de travail, mais dont l'affectation n'est pas définie à l'avance.

Exemple : l'équipe radio / cardiovasculaire d'un service d'imagerie. Selon les calculs, ce service consomme 6,29 ETP de travail effectif, soit 7,26 ETP budgété en intégrant les congés. A donc été bâti un roulement sur 8 agents : dans ce roulement ont été intégrés en plus des postes issus de la maquette d'organisation des postes « blancs » (V2-10), représentant une durée de travail de 10 heures mais sans affectation préalable. Ainsi, dans le planning qui découle de ce roulement, chaque jour 1 présence supplémentaire est à disposition pour assumer l'absence d'un agent.

Semaines		Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim		Heures
1	Sem 1	Cv1-6	JNT	Cv2-11	V2-10	Cv3-7	JNT	JNT		34,00
2	Sem 2	V2-10	Cv2-11	Rx5-12	Cv1-6	JNT	JNT	JNT		39,00
3	Sem 3	JNT	Cv1-6	JNT	JNT	Cv1-6	PoS5-11	PoS4-11		34,00
4	Sem 4	JNT	Rx5-12	Cv1-6	Cv3-7	Cv2-11	JNT	JNT		36,00
5	Sem 5	Cv2-11	Cv1-6	Cv3-7	JNT	V2-10	JNT	JNT		34,00
6	Sem 6	Cv3-7	V2-10	JNT	Cv1-6	Rx5-12	JNT	JNT		35,00
7	Sem 7	Cv1-6	Cv3-7	V2-10	Cv2-11	JNT	JNT	JNT		34,00
8	Sem 8	Rx5-12	JNT	Cv1-6	Rx5-12	Cv1-6	JNT	JNT		36,00

Note : ce système ne peut fonctionner qu'avec des équipes de taille conséquente (dans l'exemple précédant, le roulement s'intègre à une organisation de 35,6 ETP...) et repose sur un « lissage » global des prises de congés.

Plus généralement, il n'apparaît pas de solution idéale d'appréhension des absences prévisibles : dans la pratique, un mix entre un léger surdimensionnement de l'équipe + un recours aux ressources externes sur les quelques périodes de pics bien connues + une discipline des agents dans l'expression de leurs souhaits doivent permettre au cadre d'anticiper sereinement les absences et d'organiser la permanence d'activité.

Gageons que sur ce sujet plus que tout autre les concepts théoriques se heurtent souvent à une réalité qui force les cadres à être très créatifs...

Les week-ends : souvent structurant pour la construction des cycles

Le refonte des rythmes de travail est pour les agents génératrice sinon de craintes a minima d'une vigilance accrue quant à la remise en cause de ce qui peut être considéré à juste titre ou non comme des acquis.

Parmi les principales revendications, dans ce cas parfaitement légitimes, se trouve la stricte égalité de l'équipe face aux week-ends : impactant fortement la vie sociale de chaque agent, toute iniquité ou déséquilibre des charges sur ces postes sensibles sera un motif de rejet de l'ensemble du modèle.

#3. Un retour d'expérience

Ainsi, cette donnée « critique » doit être intégrée très en amont de l'élaboration des propositions. En d'autres termes, certains cadres travaillent longuement sur l'organisation en semaine, en reléguant la répartition des week-ends sur les agents dans un 2nd temps : cette étape vient alors bien souvent remettre en cause toute ce qui a été arbitré précédemment, il n'est donc pas inopportun d'y réfléchir très en amont.

Exemple : un service d'imagerie avec 2 postes Radio (RX) et IRM (IR) le samedi matin, sur une équipe de 8 ETP de travail effectif. Les postes à répartir sont les suivants :

Les postes à répartir						
Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim
SCmat	SCmat	SCjo1	SCmat	SCmat	RXmat2	Poste
SCjo1	SCjo1	SCjo2	SCjo1	SCjo1	IRmat3	Poste
RXjo1	RXjo1	RXjo1	RXjo1	RXjo1	Poste	Poste
RXjo2	RXjo2	RXjo2	RXjo2	RXjo2	Poste	Poste
IRjo1	IRjo1	IRjo1	IRmat1	IRjo1	Poste	Poste
IRjo2	IRjo2	IRjo2	IRjo2	IRjo2	Poste	Poste

La démarche : naturellement, on s'oriente vers 1 roulement de 8 semaines, sur lequel on positionne les 2 week-ends.

Semaines	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim		Heures
1 Sem 1						RXmat2	JRH		4,00
2 Sem 2						JRH	JRH		
3 Sem 3						JRH	JRH		
4 Sem 4						JRH	JRH		
5 Sem 5						IRmat3	JRH		4,00
6 Sem 6						JRH	JRH		
7 Sem 7						JRH	JRH		
8 Sem 8						JRH	JRH		

Le positionnement des week-ends génère alors des contraintes sur les journées non travaillées. Les règles internes au service précisent que si un samedi est travaillé :

- Mercredi de la même semaine de repos,
- Lundi suivant de repos.
- Week-end de 3 jours la semaine suivante,
- Postes de même modalité les jours précédents.

Mises bout à bout, toutes ces contraintes conduisent au canevas initial suivant (JNT = jour non travaillé) :

Semaines	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim		Heures
1 Sem 1			JNT	RXjo1	RXjo1	RXmat2	JRH		22,00
2 Sem 2	JNT				JNT	JRH	JRH		
3 Sem 3		JNT				JRH	JRH		
4 Sem 4				JNT		JRH	JRH		
5 Sem 5			JNT	IRjo2	IRjo2	IRmat3	JRH		26,00
6 Sem 6	JNT				JNT	JRH	JRH		
7 Sem 7				JNT		JRH	JRH		
8 Sem 8		JNT				JRH	JRH		

Ne reste plus qu'à positionner les postes complémentaires de la maquette pour avoir une proposition de roulement, qui pourra être débattue et affinée, mais toujours en respectant le canevas initial précédent.

Semaines	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim		Heures
1 Sem 1	SCmat	IRjo1	JNT	RXjo1	RXjo1	RXmat2	JRH		38,00
2 Sem 2	JNT	SCjo1	IRjo1	RXjo2	JNT	JRH	JRH		31,00
3 Sem 3	RXjo1	JNT	SCjo1	IRmat1	RXjo2	JRH	JRH		33,00
4 Sem 4	IRjo1	IRjo2	SCjo2	JNT	SCmat	JRH	JRH		31,00
5 Sem 5	SCjo1	RXjo1	JNT	IRjo2	IRjo2	IRmat3	JRH		44,00
6 Sem 6	JNT	SCmat	RXjo1	SCmat	JNT	JRH	JRH		19,00
7 Sem 7	IRjo2	RXjo2	RXjo2	JNT	SCjo1	JRH	JRH		42,00
8 Sem 8	RXjo2	JNT	IRjo2	SCjo1	IRjo1	JRH	JRH		42,00

Égalité, équité, particularités : une nuance à apprécier par le cadre

La méthode de travail proposée induit, si respectée scrupuleusement, une parfaite égalité des rythmes de travail entre agents : 1 maquette d'organisation, 1 ou plusieurs roulements, desquels sont déduits des cycles identiques affectés à l'ensemble de l'équipe.

Néanmoins, à chaque étape de la construction de l'organisation, des adaptations / modifications peuvent être apportées, brisant alors l'équilibre initial :

- A la constitution des roulements : on peut construire plusieurs roulements aux caractéristiques différentes (roulements intégrant les week-ends et d'autres non, roulements intégrant les nuits et d'autres non, roulements intégrant un certain type de postes et d'autres non, etc.). Les agents seront alors « cloisonnés » selon le roulement auquel ils seront affectés,
- A la constitution des cycles : d'1 roulement sont déduits plusieurs cycles parfaitement identiques (décalés d'une semaine chacun). Ces cycles peuvent là encore être modifiés, pour intégrer les éventuelles particularités de chaque agent (temps partiels, postes impossibles, journées de repos fixes négociées à l'embauche, etc.),
- Enfin, certains cycles d'agents s'exonèrent de la démarche proposée puisque négociés dès l'embauche, et ne souffrant ainsi d'aucune modification ou aménagement possible.

Exemple 1 : dans un bloc opératoire, 1 roulement avec astreinte pour 6 agents + 1 roulement sans astreinte pour 6 agents + 1 semaine fixe pour un agent particulier

Semaines	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim		Heures
1 Sem 1	J730-18	J730-18	J8-20	Astr.	J730-18	JNT	JNT		39,50
2 Sem 2	JNT	JNT	J730-18	J8-20	J8-20	M8-13	Astr.		36,50
3 Sem 3	Astr.	J8-19	J8-19	J730-18	J730-18	JNT	JNT		39,00
4 Sem 4	J730-18	J8-20	Astr.	J8-19	JNT	JNT	JNT		30,50
5 Sem 5	J8-20	Astr.	J8-20	M8-13	J8-20	JNT	JNT		38,00
6 Sem 6	J8-19	J8-19	JNT	J8-20	Astr.	JNT	JNT		31,00

+

Semaines	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim		Heures
1 Sem 1	JNT	J730-18	J730-18	J730-18	JNT	JNT	JNT		28,50
2 Sem 2	J8-19	J8-19	J8-19	JNT	J730-18	JNT	JNT		39,50
3 Sem 3	J8-20	J8-19	JNT	J8-19	JNT	JNT	JNT		31,00
4 Sem 4	J730-18	J8-20	J730-18	JNT	J8-19	JNT	JNT		40,00
5 Sem 5	J730-18	J730-18	JNT	J8-19	J730-18	JNT	JNT		38,50
6 Sem 6	JNT	JNT	J8-19	J730-18	J8-19	JNT	JNT		29,50

+

Semaines	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim		Heures
1 Sem 1	M8-14	M8-14	M8-14	JNT	JNT	JNT	JNT		18,00

#3. Un retour d'expérience

Exemple 2 : une USLD fonctionnant avec 8 agents physiques, dont 4 à temps partiels. Un roulement sur 6 semaines a été établi. Sur les 6 cycles découlant du roulement :

- Les 4 premiers ont été affectés à 4 agents temps pleins,
- Les 2 suivants ont été aménagés pour correspondre aux quotités de temps,
- 2 cycles supplémentaires, sur le même rythme, ont été créés et aménagés pour correspondre aux quotités de temps.

Semaines		Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim		Heures
1	Sem 1	P7	P7	JNT	PB	P7	P7	P7		45,00
2	Sem 2	JNT	P7	PB	P7	P7	JNT	JNT		30,00
3	Sem 3	P7	PB	P7	P7	JNT	JNT	JNT		30,00
4	Sem 4	PB	P7	P7	JNT	P7	P7	P7		45,00
5	Sem 5	P7	P7	JNT	P7	PB	JNT	JNT		30,00
6	Sem 6	P7	JNT	P7	P7	P7	JNT	JNT		30,00

[illegible]

Note : le cadre est seul juge de l'intérêt ou non d'intégrer telle ou telle particularité au cycles de travail d'un agent. Ce faisant, il génère une inégalité au sein de l'équipe, ce qui en cas de fort turnover peu poser des difficultés... Plusieurs postures ont alors été observées dans le cadre des projets :

- Rigidité absolue par rapport aux souhaits des agents, maintenant une égalité parfaite de l'ensemble de l'équipe,
- Adaptation au cas par cas lorsque nécessaire.

Néanmoins, mathématiquement toute concession faite à un agent est sauf rare exception préjudiciable aux autres : l'avis général est donc de n'utiliser de telles méthodes qu'avec parcimonie, tact et mesure.

Une consultation large et un parcours institutionnel solide, gage de succès de la démarche

Enfin, d'expérience, après avoir accompagné plus d'une 20aine de services dans la conception de leurs organisations, depuis la modélisation jusqu'à la réalisation des cycles, il semble que si complexe puisse-t-elle paraître, aucune situation n'est insoluble : il sera toujours possible de trouver un consensus dans les rythmes de travail qui satisfera peu ou prou l'équipe et l'encadrement.

La plupart des projets avortés ou ayant débouché sur de véritables conflits sont en fait – *sauf mauvaise foi manifeste de l'une ou l'autre des parties* – systématiquement un défaut d'implication général ou un manque de concertation avec l'ensemble des parties prenantes, générant alors des rejets selon un réflexe quasi-pavlovien.

La notion de « conduite du changement » prends alors ses titres de noblesses :

- Sollicitation des agents exerçant un fort leadership au sein de l'équipe,
- Présentation des projets et scénarios aux représentants du personnel et syndicaux en amont des grands rendez-vous, CHSCT notamment,
- Concertation la plus large possible des équipes sur les arbitrages cruciaux (maquette d'organisation cible, roulements de bases),
- Soutien institutionnel de la chefferie de pôle ou de la direction en faisant valider et viser un calendrier de travail prévisionnel,
- Etc.

Il n'est de projet plus délicat que ceux ayant trait aux RH, et a *fortiori* avec un impact si fort sur la vie quotidienne des agents : si la difficulté est moins technique que relationnelle, le succès du cadre dans son projet sera d'abord et avant tout d'avoir su fédérer les individualités en une réussite collective.

Tous les documents utiles aux cadres pour mener de manière autonome une démarche similaire sont à disposition sur le portail Internet de l'agence

<http://www.ars.iledefrance.sante.fr/Temps-des-soignants.102759.0.html>

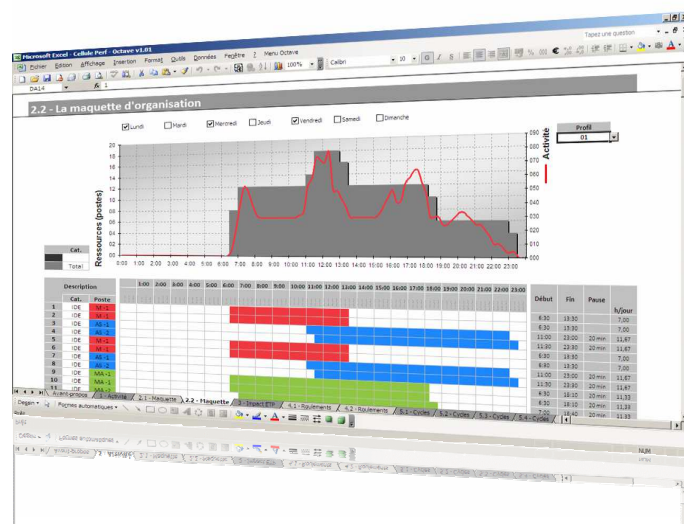
Offre de soins et médico-sociale

- Appui à la qualité et à la performance
- Performance
- Gestion des opérations
- Temps des soignants

Les outils

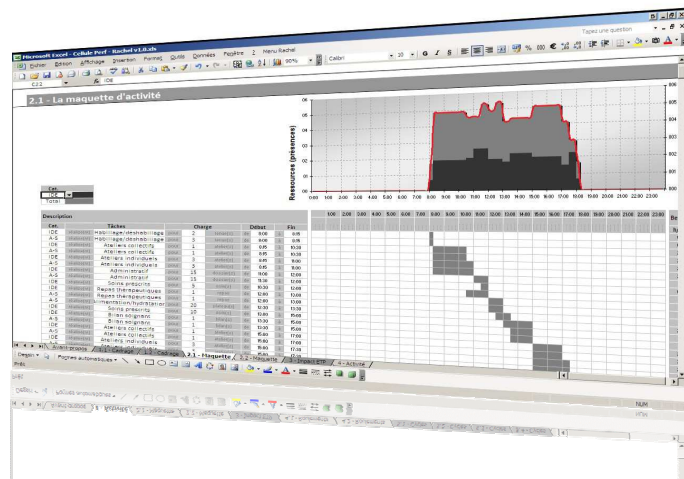
Octave (Organisation des cycles et aide à la ventilation des effectifs)

- La présentation,
- Le mode d'emploi,
- L'outil.



Rachel (Répartition de l'activité et charge de travail du personnel)

- La présentation,
- Le mode d'emploi,
- L'outil.



La vidéothèque

- La présentation des outils d'organisation du temps de travail,
- Un témoignage : le CH de Courbevoie Neuilly.





la santé en Île-de-France

www.ars.iledefrance.sante.fr