

**Jean-Pierre DANOS**

Consultant en organisation, management et ressources humaines

La gestion des plannings, parmi les nombreuses tâches dévolues à l'encadrement, est celle que les cadres vivent comme la plus contraignante. Cependant, la manière dont elle est réalisée est un facteur essentiel tant pour la qualité et la sécurité des patients que pour les conditions de travail et de vie du personnel. Depuis la mise en œuvre de la réduction du temps de travail (RTT), cette tâche est devenue plus difficile, car les contraintes se sont accrues dans un grand nombre de domaines.

Nous proposons ici de développer une approche systémique de la gestion du temps et des plannings. En effet, nous considérons que les difficultés ou les problèmes que peut rencontrer un cadre dans la gestion des plannings ne peuvent être réduits au seul champ de la gestion du temps. La gestion des plannings est une dimension d'un système plus global. La gestion du temps et des plannings peut être considérée comme un sous-système ou une dimension d'un système global qui comprend également quatre autres sous-systèmes : l'organisation ; la réglementation ; les effectifs ; le social (*voir schéma page suivante*).

Ces cinq sous-systèmes ou dimensions interagissent en permanence, et la gestion du temps et des plannings y occupe une place centrale. Lorsqu'ils ne sont pas organisés de manière cohérente, cela se traduit par un certain nombre de dysfonctionnements, notamment dans le domaine de la gestion des plannings. Ainsi, lorsque l'organisation définie n'est pas cohérente avec les effectifs alloués, des problèmes sérieux se posent au niveau de la gestion des plannings. C'est par exemple le cas d'un établissement (plus fréquent qu'on ne le croit) qui a mis en œuvre la RTT sans réorganisation, en maintenant des postes en huit heures (ou proches de huit heures), le tout avec un effectif de compensation de 5,5 %. Certes, il ne s'agit pas de nier qu'il existe un véritable art de la gestion du temps et des plannings – ce qu'il est convenu d'appeler « les bonnes pratiques » – qui contribue à un fonctionnement optimal d'un service ou d'un établissement. Néanmoins, on comprendra aisément qu'un certain nombre de difficultés dans la gestion des plannings provient de problèmes dans l'un des autres sous-systèmes ou dans l'incohérence entre les différents sous-systèmes.

## Gestion des plannings Une approche théorique et systémique

Alors que la **gestion des plannings** est un acte routinier fort **pragmatique** qui fait partie des **tâches habituelles** de l'**encadrement**, l'auteur en propose ici une approche **théorique** et **système**, exigeant une certaine prise de **recul**. La gestion des plannings y est considérée comme un **élément central** d'un système qui comprend **cinq sous-systèmes**. Dans cette perspective, les **difficultés** rencontrées par de nombreux cadres dans leur gestion des plannings sont à rechercher à **tous les niveaux** de systèmes et, surtout, dans la **construction** d'une **cohérence d'ensemble**.

### La gestion des plannings à l'hôpital : une approche systémique

#### Contenu des sous-systèmes

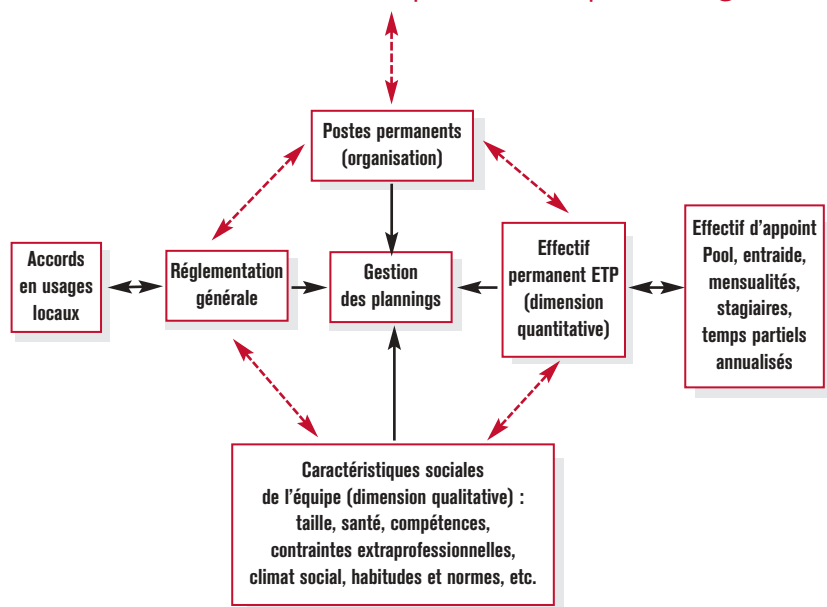
Chaque sous-système se caractérise par un contenu composé de divers éléments.

#### Sous-système organisation

Dans ce sous-système, on trouve la répartition des tâches et de la charge de travail, la définition ou le contenu des postes permanents mais aussi temporaires : des postes supplémentaires en période estivale dans un service d'urgence par exemple. On y trouve également :

- les horaires, coupés ou continus ;
- la durée des postes ;
- les modes d'aménagement du temps de travail, postes de sept heures, sept heures trente, dix heures, etc. ;
- le type de fonctionnement du service : polyvalence, sectorisation, etc.

# schéma 1 Système global de la gestion du temps et des plannings



Le sous-système organisation intègre également les contraintes de qualité et de sécurité inhérentes à tout service. En effet, la manière d'organiser un service a une incidence majeure pour l'obtention des standards de qualité fixés en interne ou en externe.

## Sous-système réglementation

Dans ce sous-système, on trouve la réglementation nationale en matière de droit social ou de droit de la santé (décrets et circulaires d'application), mais aussi les accords (l'accord RTT et son contenu spécifique) et les usages locaux. Lorsque l'établissement a développé des bonnes pratiques, il existe un guide de gestion sur le temps de travail, à ne pas confondre avec les guides juridiques souvent utilisés dans les établissements. Cet outil permet de fixer des règles locales, précises et cohérentes, ainsi que des procédures pour gérer le temps dans différentes situations ou cas de figures : congés annuels, journée de réduction du temps de travail (JRTT), cycles, décompte du temps, etc.

## Sous-système effectifs

Ce sous-système renvoie aux effectifs équivalents temps pleins affectés dans chaque service ainsi qu'aux effectifs d'appoint (pool, entraide, mensualités, etc.). Les statuts en font également partie, car on ne gère et on n'organise pas de la même manière un service consti-

tué uniquement de personnel titulaire qualifié et un service composé pour 35 % de non-titulaires. Le marché de l'emploi local, pour les différents professionnels de santé, est également un élément à prendre en compte : facilité ou non de recours à des embauches en CDD ou à des embauches de titulaires. On trouve également les pratiques, les procédures et les outils utilisés pour gérer les effectifs.

## Sous-système social

On trouve ici les caractéristiques de l'équipe :

- compétences individuelles et collectives ;
- degré de cohésion et climat sociaux ;
- culture ;
- état de santé : personnes avec limitations d'aptitudes ;
- niveaux et types d'absentéisme ;
- structure d'âges ;
- habitudes et normes au regard du temps de travail ;
- contraintes extraprofessionnelles.

## Sous-système gestion du temps et plannings (ou sous-système technique)

On trouve dans ce sous-système :

- les outils et procédures utilisés pour gérer le temps de travail : badgeuses, logiciels de gestion de plannings, etc. ;
- les règles de gestion du temps spécifiques à chaque service, voire à chaque catégorie ;
- le savoir-faire du cadre, voire de certains membres de l'équipe, pour gérer le temps et les plannings.

## Relations entre sous-systèmes

Nous proposons d'esquisser ici quelques relations possibles entre les différents sous-systèmes.

### Organisation/effectifs

À ce niveau, la relation principale porte sur la durée des postes, leur nombre et la couverture de ces postes suivant les jours de l'année. Ce sont ces trois paramètres qui déterminent le besoin en effectif. Lorsque des incohérences apparaissent à ce niveau, elles se traduisent essentiellement par du sureffectif ou du sous-effectif. Sur un plan plus qualitatif, des incohérences peuvent apparaître. Ainsi, il n'est pas rare de voir des postes permanents occupés par des effectifs temporaires, hors absentéisme. La vocation des effectifs temporaires est soit d'occuper des postes temporaires, soit de remplacer du personnel permanent absent.

### Organisation/réglementation

Les problèmes de relations entre ces deux sous-systèmes renvoient au respect de la réglementation ou au respect des organisations définies. Lorsque le respect n'est pas

possible, des incohérences apparaissent. Les questions de respect de la réglementation concernent des points tels que :

- l'amplitude des horaires : par exemple dix heures trente pour la journée ;
- les rythmes de repos : par exemple un dimanche par quatorzaine.

Parfois, l'organisation prévue (par exemple dans une maison de retraite la présence nécessaire d'une infirmière 7 jours/7 toute l'année) sera impossible à maintenir avec l'effectif affecté (à savoir seulement deux infirmiers à temps plein, alors que l'effectif nécessaire pour faire fonctionner ces postes est inférieur à deux équivalents temps plein [ETP]). Dans ce cas, les postes d'infirmiers diplômés d'État (IDE) de week-end – voire d'autres jours de la semaine – ne peuvent être maintenus lorsque l'un des deux infirmiers est en congés annuels, ne serait-ce que pour accorder les repos hebdomadaires à son collègue.

### Organisation/social

Pour qualifier les relations entre les deux sous-systèmes, il faut se poser certaines questions ;

- l'organisation tient-elle compte des caractéristiques sociales de l'équipe ? ;
- les postes des personnes avec limitations d'aptitudes sont-ils aménagés ? ;
- les souhaits du personnel en matière d'horaires et d'aménagement du temps sont-ils pris en compte ? ;
- les compétences de l'équipe ou de certains de ses membres sont-elles valorisées ?

Lorsqu'une ou plusieurs réponses négatives apparaissent aux questions précédentes, des contradictions apparaissent entre ces deux sous-systèmes.

### Réglementation/social

Les contradictions entre ces deux sous-systèmes vont se traduire en premier lieu par le refus ouvert ou larvé d'appliquer la réglementation sociale : vacations d'une durée supérieure à douze heures, pratique de longues périodes de travail consécutives entrecoupées de prises concentrées des repos hebdomadaires, sous forme de semaines entières, etc. Autre difficulté : l'application la plus équitable possible des règles communes à de nombreux cas particuliers. Les incohérences apparaissent lorsque la même règle est appliquée de manière différente d'un service à l'autre ou encore d'un agent à l'autre. On assiste alors à une montée des iniquités des insatisfactions et des tensions. L'élaboration concertée d'un guide de gestion du temps (entre directions, représentants syndicaux et cadres) est un moyen efficace de réduire ce problème.

### Réglementation/effectifs

La relation entre ces deux sous-systèmes s'opère essentiellement dans le sens réglementation/effectif.

Dans un certain nombre de services (bloc opératoire, urgences, maternité, réanimation), la réglementation prévoit un seuil minimal d'effectifs dans certaines qualifications. Des incohérences existent lorsque l'établissement ne parvient pas à respecter de manière permanente ou temporaire le niveau des effectifs réglementés. Autre exemple de relation entre ces deux sous-systèmes : la manière de décompter les absences (sur la base du temps attendu <sup>(1)</sup> ou sur la base du temps requis) a une incidence considérable sur le besoin en effectif de remplacement, et ce d'autant plus que le niveau d'absentéisme est élevé.

### Effectifs/social

Le niveau des effectifs d'un service a une incidence directe sur la capacité à donner ou non des conditions de travail et de vie attractives (horaires continus par exemple) même s'il n'est pas le seul facteur à y contribuer. L'intégration du temps de repas dans le temps de travail effectif, en dehors des situations correspondant à sa stricte définition, est un avantage social accordé aux agents. Il n'est pas sans incidence sur le besoin en effectif de même que l'offre d'avantages sociaux de ce type (journées du maire pérennisées au-delà de la RTT). Certaines contradictions et tensions apparaissent lorsqu'on accorde des avantages sociaux alors que les effectifs ne le permettent pas.

### Gestion du temps et des plannings, une intégration de l'ensemble ?

Le schéma 1 en page précédente l'indique : la gestion des plannings est un élément central du système. C'est le lieu de croisement des ressources quantitatives et qualitatives de l'organisation et de la réglementation. Gérer les plannings, c'est essayer de trouver un équilibre – toujours fragile – entre les différentes sphères du système. Ce sont les contradictions et les incohérences entre les sous-systèmes qui sont susceptibles de rompre cet équilibre. La qualité de la gestion des plannings ne repose donc pas seulement sur le cadre mais également sur l'organisation générale de l'établissement, sur son accord RTT, sur ses procédures et outils de gestion du temps, sur son niveau d'effectif, sur sa manière de gérer les effectifs, mais aussi les caractéristiques qualitatives des ressources humaines.

**La vocation des effectifs temporaires est soit d'occuper des postes temporaires, soit de remplacer du personnel permanent absent.**

## note

(1) Temps attendu : durée de travail prévue sur le planning, par exemple un poste en dix heures. Temps requis : temps théorique sur la base de trente-cinq heures, c'est-à-dire sept heures par jour ou poste.