

## Boîte à outils: optimisation de l'organisation du plan de travail – tâches, responsabilités et procédure concrète pour la totalité de l'entreprise

### 1 Situation initiale

L'accompagnement des résidents dans les institutions de long séjour exigent comme chacun sait un fonctionnement 24 heures sur 24, qui est depuis toujours garanti par le travail irrégulier. Il est suffisamment connu et il a suffisamment été prouvé par de nombreuses études que ce mode d'organisation a des effets défavorables sur la santé ainsi que sur les relations familiales et sociales. Selon des déclarations de nombreux collaborateurs en institution, le travail irrégulier représente des contraintes, et les changements d'horaires entraînent des temps de récupération plus longs. Ces complications pour la gestion des rapports sociaux entraînent également un manque de temps de récupération ; la modification de l'environnement social en fonction des horaires de travail irréguliers représente en outre une contrainte supplémentaire (Amstutz et al, 2013).

L'étude NEXT (Hasselhorn et al, 2005) qui se penche sur l'abandon anticipé de la carrière montre que ce n'est pas en premier lieu le travail irrégulier qui pousse les soignants et les personnes du domaine à abandonner leur profession. C'est bien plus les difficultés liées au plan de travail qui pousse les salariés à s'en aller. Ces éléments d'insatisfactions sont déclenchés d'une part par l'organisation / le mode d'élaboration du plan de travail et d'autre part aussi par des aspects individuels du collaborateur, tels que l'équilibre entre son travail et sa vie privée, la compatibilité entre sa vie professionnelle et sa vie familiale ou son bien-être physique et psychique.

Des besoins différents ainsi que des performances qui se modifient pendant les diverses phases de la vie influencent de plus en plus le ressenti par rapport au travail irrégulier dans une société où l'on se retrouve de plus en plus en situations de se préoccuper de soi et de sa propre organisation.

Viennent s'ajouter à cela des mégatendances de société telles que l'individualisation, le changement démographique, une conscience croissante de la santé, une vie numérique, de nouveaux modèles de mobilité et bien plus encore, qui modifient de plus en plus les besoins des gens / des collaborateurs dans leur relation au monde professionnel.

L'organisation du travail a ainsi pour chaque collaborateur une importance centrale dans l'interface entre sa vie professionnelle et sa vie privée. C'est un élément structurel important pour l'organisation de la récupération individuelle. Les horaires de travail irréguliers permettent beaucoup de liberté durant le temps libre tout en étant simultanément des facteurs limitants.

**Afin de pouvoir compter sur des collaborateurs soignants qui soient plus longtemps en bonne santé dans des postes fortement sollicités, et de pouvoir les maintenir actifs dans leur profession durant toutes les phases de leur vie, il est indispensable de trouver des solutions pour l'organisation des horaires qui permettent de réduire les contraintes et de générer suffisamment de temps de récupération.**

Une thèse supérieure découle de la situation initiale décrite ci-avant, destinée à diriger de manière déterminante l'attitude et le comportement des cadres:



L'optimisation des possibilités d'engagement et des plans de travail, ou en d'autres termes la diminution des contraintes concomitamment avec l'aménagement de la possibilité de suffisamment de temps de

récupération augmente la satisfaction du collaborateur et influence par conséquent ses performances de manière positive.

## 2 Les conditions nécessaires à l'optimisation de l'organisation du plan de travail

Pour obtenir une amélioration efficace de l'organisation du plan de travail, il est nécessaire de réunir certaines conditions sur le plan global. Plus on agit de manière globale, plus le changement sera efficace. Tout cela signifie une analyse soigneuse, une évaluation de la marge de manœuvre ainsi qu'un concept de solution bien pensé et approfondi. Il faut une disposition inconditionnelle à s'engager sur des processus liés au personnel, à chercher ensemble des solutions, à se débarrasser des schémas anciens et à admettre de nouvelles possibilités. La prise au sérieux des contraintes que subissent les collaborateurs qui travaillent en équipes 24 heures sur 24 est perçue comme une marque d'estime. Un comportement empreint de confiance, de réflexion sur la culture de l'entreprise et la disposition à innover favorisent énormément le projet.

**Ce qui est fondamental tient dans la conviction qu'une optimisation des possibilités d'engagement et de la planification de service aura une influence positive sur la satisfaction et la santé des collaborateurs, la fidélisation du personnel à long terme et par conséquent aussi sur le positionnement positif de l'entreprise sur le marché de l'emploi.**

Les cadres sont des personnes-clés dans l'entreprise, d'une part en leur qualité de forces motrices durant un processus de changement, et d'autre part comme exemples à suivre dans la vie quotidienne au travail. Par conséquent, il est important que les cadres soient impliqués, qu'ils reconnaissent et soutiennent les solutions, qu'ils les mettent en œuvre et les perfectionnent.

Afin que les solutions et les mesures soient viables et durables dans le cadre des unités<sup>1</sup>, un ancrage de la réflexion dans la totalité du département de l'accompagnement (voire même plus largement) est indispensable. Une attitude homogène, visible et perceptible de l'ensemble de l'encadrement offre la base nécessaire à cet effet.

**L'idéal est que le changement ou ses résultats soient intégrés dans un concept global existant dans l'entreprise (par exemple la gestion de la santé ou la gestion de la qualité dans l'entreprise). Cette mesure augmente l'importance et l'engagement de manière déterminante.**

## 3 Les dimensions des solutions

L'organisation des horaires de travail est influencée de manière significative par plusieurs facteurs. **Les aspects économiques** constituent depuis plusieurs années un sujet d'ampleur diverse dans les organisations ; ils font le plus souvent partie des défis les plus importants, voire représentent des conditions aggravantes. Les **structures** plus ou moins favorables de l'entreprise sont marquantes elles aussi, et souvent, elles ne peuvent être optimisées que très partiellement. Les **conditions-cadres légales** doivent être respectées. Les **besoins et les attentes des résidents** changent rapidement du fait du changement démographique et de celui induit par les migrations. Les résidents et leurs proches veulent être perçus et servis comme des clients. Ils exigent que leurs habitudes et coutumes ou leur identité culturelle soient prises en compte.

---

<sup>1</sup> Nous utilisons ici le terme « unité » pour parler des « services », « étages » et toute autre dénomination exprimant la notion de secteur ou d'équipe, en « jargon » institutionnel.

Il s'agit d'amorcer au sein du cadre donné une certaine flexibilisation et une certaine adaptation aux besoins des collaborateurs afin d'améliorer la compatibilité entre le travail et la famille et de générer suffisamment de temps de récupération, entre autres. Il s'agit de trouver un nouveau chemin vers l'équilibre entre les besoins des résidents, les exigences de l'entreprise, les dispositions légales et les besoins des collaborateurs.

La réflexion à mener, dans le cadre de ces nombreux paradigmes, devra également prendre en compte la question des ressources humaines nécessaires (en quantité et qualité) pour pouvoir répondre valablement à la masse de travail requise. Cette information permet de calculer l'effectif nécessaire en relation avec les horaires, et par conséquent de définir des possibilités de flexibilisation.

## 4 Mesures concernant la totalité de l'entreprise

Les mesures concrètes pour l'optimisation de la planification de service dans l'objectif de diminuer les contraintes et d'aménager suffisamment de temps de récupération sont mises en œuvre dans les diverses unités. Afin qu'elles soient couronnées de succès, il est indispensable que la totalité de l'entreprise prenne les mesures de soutien appropriées.

### 4.1 Uniformité des solutions ou non ?

La solution doit-elle être la même dans chaque service ? Ou peut-il y avoir des différences ? C'est une question fondamentale qui entraîne toujours des discussions, qui chauffe les esprits et à laquelle il n'est pas possible de répondre simplement par « oui » ou par « non ».

Les divers services se caractérisent souvent par des différences qui peuvent être importantes. Domaine, mission, taille, volume de travail, besoins des résidents, composition de l'équipe, etc. Il est évident que certaines solutions pour l'optimisation de l'organisation du plan de travail doivent correspondre aux réalités spécifiques du service pour être efficaces. Ici, il s'agit par exemple de plages horaires différentes ou d'une organisation des équipes qui corresponde aux critères définis comme favorables par la médecine du travail. Mais il existe aussi des solutions qui peuvent idéalement être mises en œuvre de manière homogène dans l'ensemble des unités, car elles ne sont pas influencées par les différences décrites ci-avant. Il s'agit par exemple des mesures de prévention pour la protection de la santé des collaborateurs travaillant par équipes ou de la prise en compte des besoins individuels des collaborateurs dans le « Profil collaborateurs pour la création d'une planification du travail favorable au personnel ».

**La responsabilité du cadre de niveau hiérarchique le plus élevé est de déterminer quelles mesures concrètes seront valables pour l'optimisation de la planification de service dans toute l'entreprise et quelles mesures seront mises en œuvre de manière différenciée et ciblée sur les diverses unités.**

### 4.2 Une compréhension commune

Qu'il s'agisse des exigences de qualité dans les soins et dans la prise en charge ou des tâches et responsabilités de l'encadrement, une compréhension commune est un support fondamental pour le succès de toute entreprise. Il en va de même dans le cadre du développement d'une attitude commune en ce qui concerne la préparation des plans de travail.

Cette attitude pourrait comporter les principes suivants:



- Les collaborateurs sont intégrés dans l'organisation du plan de travail de manière appropriée ;
- l'organisation du plan de travail revêt une valeur fondamentale dans la responsabilité des cadres ;
- un processus de négociation constant dans un partenariat entre les cadres et les collaborateurs est mis en place ;
- les plans de travail sont utilisés comme instrument d'un développement personnel basé sur les phases de la vie ; leur réalisation permet de développer la satisfaction et l'efficacité des collaborateurs.
- une culture de l'apprentissage perpétuel et de la prise en charge commune des responsabilités est mise en place ; elle repose sur la réflexion, le développement continu, la tolérance et la flexibilité.

**L'encadrement dans son ensemble est mobilisé dans ses responsabilités en vue de créer une attitude commune, de la refléter et de la perfectionner en permanence. Cela exige du temps ainsi qu'un niveau de discussion approprié.**

L'entreprise pilote décrit de la manière suivante l'utilité des discussions communes:



- « Cela a déclenché des processus importants et a développé une compréhension commune » ;
- « Il est important de prendre le temps de se pencher sur une préoccupation commune et d'en parler ouvertement » ;
- « On apprend à parler de la même chose et à trouver des mots précis pour le faire » ;
- « Cela nous incite à tirer tous sur la même corde » ;
- « De nombreuses expériences étonnantes et un apprentissage commun sont possibles et enrichissants ».

Le temps est un bien précieux. Quel est l'avantage concret de réaliser des séances ou des ateliers sur le sujet de la compréhension commune de l'organisation de plans de travail ?



- Une attitude commune donne une impression de professionnalisme, elle favorise l'implication et la prise en charge des responsabilités ;
- les collaborateurs observent et ressentent l'attitude homogène de l'encadrement ; grâce à cela, ils se sentent pris au sérieux et traités de manière équitable ;
- les connaissances sont partagées et des solutions communes, valables pour tous (par exemple des mesures préventives pour la protection de la santé des collaborateurs travaillant par équipes), sont développées et mises en œuvre dans la totalité de l'entreprise ;
- une réflexion et le développement de l'attitude commune et des mesures concrètes ont lieu ;
- la promotion de la collaboration entre les services est soutenue positivement ;

- en cas de besoin, une optimisation des structures de l'entreprise peut être réalisée comme une priorité.

### 4.3 Axes de communication et de réflexion

Afin de susciter, de refléter et de continuer de développer cette attitude commune à l'ensemble de l'encadrement, ou d'élaborer des solutions et des mesures, il faut décider d'axes appropriés. Il existe de nombreuses variantes de structuration qui doivent avant tout convenir à l'entreprise. Toutefois, il est fondamental que le supérieur hiérarchique du rang le plus élevé aménage ces axes, qu'il engage et dirige les discussions, qu'il assume la responsabilité des résultats / décisions et qu'il accompagne et dirige leur mise en œuvre. Les responsables des services doivent ensuite adopter cette attitude dans le dialogue avec les collaborateurs ou/et mettre en œuvre des mesures concrètes. La responsabilité de la réflexion et du développement est assumée par tous.

### 4.4 Témoigner de la reconnaissance pour les efforts supplémentaires

Quelles sont les prestations des collaborateurs qui peuvent être considérées comme normales et quelles sont celles qui devraient être considérées comme exceptionnelles ? Pour ce qui concerne la planification du travail, la réalisation des heures dues dans le mois est – par exemple – une norme impérative. Des remplacements supplémentaires, ou un changement d'horaire sur ordre d'un cadre peuvent tout à fait être considérés comme des prestations exceptionnelles et être récompensés en ce sens en signe d'estime et de reconnaissance. L'entreprise pilote, par exemple, pratique cela depuis de nombreuses années avec un **bon de café** pour la cafétéria interne. Même après des années de mise en œuvre, ce signe d'estime n'a rien perdu de son appréciation positive par les collaborateurs.

## 5 La procédure concrète pour l'optimisation de l'organisation des plans de travail

L'optimisation de l'organisation des plans de travail est un projet de changement particulièrement complexe. Il concerne l'interface entre la vie professionnelle et la vie privée de tous les collaborateurs et peut par conséquent déclencher des incertitudes ou des peurs. C'est pourquoi il est d'une importance capitale d'engager et d'organiser ce processus avec délicatesse.

L'ordre doit être donné par le cadre ayant la position hiérarchique la plus élevée dans le département concerné et être valable pour la totalité de celui-ci. Sa mise en œuvre peut être réalisée de manière échelonnée. Pour pouvoir accorder l'attention nécessaire et réaliser l'évaluation de ce processus de changement, il est nécessaire de mettre à disposition des structures appropriées et d'appliquer des méthodes de travail adaptées, et ce par exemple sous forme d'un projet avec les organes, les ressources et les méthodes correspondants.

Il est recommandé ici de travailler selon une procédure systématique dans les processus de changement en s'appuyant sur Kraus et al (2010). Ce processus qui au premier abord peut sembler long et complexe correspond à la complexité du changement et tente d'en englober tous les aspects.

Phase	Aspects fondamentaux du contenu
1. Analyser la situation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Décrire la situation initiale</li> <li>▫ Identifier les problèmes (lors de la structuration des plans de travail)</li> <li>▫ Formuler le « Case for Change » (motifs / motivation pour introduire un changement)</li> <li>▫ Identifier et intégrer l'énergie pour le changement</li> </ul>
2. Formuler des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Élaborer des connaissances sur le sujet</li> <li>▫ Déterminer les objectifs du changement (optimisation de l'organisation des plans de travail)</li> <li>▫ Déterminer les critères de réussite pour l'atteinte des objectifs (rendre les objectifs mesurables)</li> </ul>
3. Générer de l'implication personnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Compter sur la conviction et l'implication des cadres</li> <li>▫ Transformer les personnes concernées en participants (enthousiasmer les collaborateurs pour le changement, les faire participer aux groupes de travail)</li> <li>▫ Gérer les émotions de manière appropriée (intégrer les résistances, mettre à profit les forces positives)</li> </ul>
4. Planifier les mesures nécessaires pour le changement  (Ordre de réalisation du projet)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Former le groupe du projet (niveau de travail actif) et le groupe de direction (niveau décisionnaire)</li> <li>▫ Déterminer des phases de travail et des étapes</li> <li>▫ Fixer un cadre temporel</li> <li>▫ Déterminer une stratégie de communication</li> <li>▫ Déterminer des ressources et des conditions générales</li> </ul>
5. Mettre en œuvre les mesures du changement  (Gestion du projet)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Démarrer le projet</li> <li>▫ Traiter les phases dans le groupe de projet</li> <li>▫ Prendre les décisions dans le groupe de direction</li> <li>▫ Réaliser la communication conformément à la stratégie fixée</li> <li>▫ Piloter, évaluer, adapter</li> <li>▫ Introduction généralisée</li> <li>▫ Conclure le projet</li> </ul>

<p>6. Mise en œuvre et évaluation au quotidien</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Mise en œuvre dans les unités par les responsables directs</li> <li>▫ Évaluation et développement dans les axes de communication appropriés (cf. chapitre 4.3)</li> </ul>
--	--

Il est fondamental de bien préparer le processus, ce qui signifie structurer proprement les phases 1 à 4 et les mettre en œuvre avec grand soin. Pendant ce temps, l'acquisition de connaissances sur le sujet doit également être réalisée (le travail irrégulier et ses effets, les phases de la vie et la carrière, etc.) par les cadres et les autres personnes importantes dans le projet. La connaissance de tous ces liens constitue une base fondamentale, afin que les points de vue et les idées permettent d'identifier un potentiel de changement et qu'une disposition au changement puisse être obtenue.

Dans la phase 5 « Mettre en œuvre les mesures de changement », il est tout à fait possible de tester certains points par petites étapes et de les rejeter éventuellement ensuite. Plus on permet de créativité dans cette phase, plus les chances de trouver des solutions couronnées de succès augmentent. Toutefois, il est très important lors de ces tentatives pilotes de faire participer les collaborateurs avec prudence et de manière transparente pour ne pas éveiller de faux espoirs ni de peurs cachées.

Lorsque les changements sont introduits de manière généralisée, il est important de les évaluer périodiquement avec l'ensemble des responsables concernés et d'entreprendre des adaptations.

## **6 Les facteurs de réussite**

Les critères suivants peuvent influencer positivement la réussite:

- intégrer le changement prévu ou ses résultats dans un concept global existant dans l'entreprise (par exemple la gestion de la santé ou de la qualité dans l'entreprise) ;
- en qualité de cadre, se comporter de manière exemplaire, participer activement au processus de communication, soutenir positivement le changement, reconnaître et nommer les avantages et les bénéfices du changement ;
- adopter une communication ad'hoc, adaptée aux destinataires et faisant preuve de grande attention ;
- transformer les personnes concernées en participants, impliquer les collaborateurs ;
- prendre au sérieux les émotions qui surgissent, les identifier et les prendre en compte ;
- tester, évaluer et adapter les solutions.

En fin de compte, il s'agit d'un changement qui sera profitable aux collaborateurs, qui reconnaît leurs besoins et leurs souhaits quant à la planification de service, qui les prend également au sérieux dans leur responsabilité et qui assure ainsi un grand fair-play et de la transparence dans l'équipe.

## **7 Les expériences de l'entreprise pilote**

Certaines réponses de l'entreprise pilote (recensées dans le cadre d'une évaluation) permettent de présenter ici un point de vue pratique sur le processus de changement.

## **Qu'est-ce qui a changé dans mon rôle de supérieur hiérarchique pour ce qui concerne la planification de service ?**

Les réponses ont exprimé les avis suivants:

- Prise de conscience de l'importance du plan de travail, autrefois, on se concentrait sur la prestation à réaliser, aujourd'hui, on se concentre sur le collaborateur ;
- devenu lucide au sujet des besoins des collaborateurs ;
- entrer en dialogue avec les collaborateurs ;
- inclure les collaborateurs, assurer leur compréhension et leur satisfaction ;
- avoir le courage d'aborder les sujets ;
- plus d'autocontrôle, cela permet de réduire « le manque de visibilité des critères liés à la réalisation du plan de travail » ;
- conscience de certains sujets: les effets du travail irrégulier, les phases de la vie ;
- prise de conscience de la complexité de la planification de service ;
- plus de sécurité obtenue par le contexte théorique, obtenir des arguments ;
- peu de changement, reçu beaucoup de confirmation, heureux des réponses obtenues.

## **Qu'est-ce que je fais désormais différemment ?**

- « J'établis le plan de travail avec plus de connaissances sur la totalité du contexte et des liens » ;
- « Je contrôle le plan de travail autrement, j'identifie les zones d'ombre » ;
- confier plus de responsabilités aux collaborateurs dans la planification de leurs congés.

## **Qu'est-ce qui me réussit le mieux ?**

- Donner des explications aux collaborateurs, « vendre », argumenter ;
- maniement plus souple des difficultés permanentes.

## **Quels sont les défis / les difficultés ?**

- Les vacances d'été ;
- trop de souhaits fixes pour la planification.

## **Quelles sont les réactions dans l'équipe ?**

- « Ils montrent beaucoup d'intérêt » ;
- « Ils se sentent pris au sérieux et impliqués » ;
- « Ils considèrent ces changements comme un cadeau ».

## **Quel est le bénéfice des discussions communes en équipe d'encadrement ?**

- Processus déclenché, compréhension commune favorisée ;
- se prendre le temps de se pencher sur une préoccupation commune et en parler ouvertement ;
- parler de la même chose, trouver des mots précis ;
- tirer sur la même corde ;
- beaucoup d'expériences gratifiantes et apprentissage commun possibles.

## Quelles sont mes conclusions ?

- « C'est cool de pouvoir participer à un tel projet » ;
- « L'équipe d'encadrement a déjà bien avancé sur le chemin commun, il y a beaucoup de potentiel, c'est un groupe créatif, une bonne dynamique en a résulté » ;
- « L'équipe d'encadrement est comme un bouquet de fleurs multicolore, avec beaucoup de respect les uns pour les autres » ;
- « Ce processus a renforcé l'équipe principale ainsi que la compréhension commune » ;
- « Ce processus en a valu la peine ».

## Bibliographie

Krau G., Becker-Kolle C., Fischer T. (2010), Changemanagement, Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen, 3. Auflage, Cornelsen Verlag, Berlin