

## Boîte à outils: modèles d'organisation et plans de travail réalisés selon les phases de la vie

Le document « Connaissances générales: faits et informations sur les phases de la vie et leurs effets sur la carrière » a permis de sensibiliser les personnes sur ce sujet et à identifier les éventuels points de tension liés à la nécessaire conjonction entre travail et vie privée.

Ce document présente un éventail de mesures possibles qui permettent de soutenir une orientation selon les phases de la vie dans la planification de service et d'exercer ainsi une influence positive sur la gestion des contraintes et le temps de récupération.

Le terme « unité » est utilisé dans ce document pour exprimer des « unités de soins », souvent appelés des « services ».

### 1 Objectifs et avantages des modèles d'horaires et de l'organisation des plans de travail selon les phases de la vie

Les modèles d'horaires et d'organisation des plans de travail qui tiennent compte des phases de la vie visent à atteindre les objectifs suivants ou à générer les avantages ci-après:

- l'équilibre entre le travail et la vie privée des collaborateurs est considéré de manière positive ;
- la compatibilité entre le travail et la vie de famille est facilitée ;
- la suffisance en temps de récupération est garantie ;
- la prise en compte des phases de vie permettent de soutenir les collaboratrices et les collaborateurs de manière souple, par rapport à leur travail et au développement de leurs capacités ;
- le renforcement de la durabilité dans la fonction, la profession et dans l'entreprise ;
- le renforcement de l'attrait de l'employeur et de l'image de l'entreprise.

### 2 Les mesures possibles

L'éventail des mesures possibles va du remplacement des plans de travail rigides par des solutions flexibles au moyen desquelles on recherche un équilibre entre les besoins de l'entreprise et ceux des collaborateurs, dans le cadre d'une approche pragmatique et consciente (tout n'est pas toujours possible).



De l'entreprise pilote:

- « J'ai pris conscience de l'importance du plan de travail. Autrefois, on se concentrait d'abord sur la nécessité d'organiser strictement le travail ; aujourd'hui, on attache plus d'importance aux collaborateurs. »
- « J'ai pris conscience des besoins des collaborateurs. »
- « Aujourd'hui, je dialogue beaucoup plus avec les collaborateurs. »

Les **exemples suivants de bonnes pratiques** sont le résultat de la phase pilote:

## 2.1 Des connaissances spécifiques pour les cadres

Dans le cadre du projet pilote, toutes les responsables d'unités ont été formées et sensibilisées au thème traité ici: connaître les liens entre la planification du travail et les phases de la vie (respectivement la structure évolutive d'une carrière professionnelle) est une condition indispensable pour une optimisation de l'organisation du plan de travail.

Le document « Connaissances générales: faits et informations au sujet des phases de la vie et de leurs effets sur la carrière » présente une introduction sur ce sujet.

## 2.2 Profil des collaborateurs pour la création d'une planification du travail favorable au personnel

Les souhaits et les besoins, mais aussi les possibilités et les limites des collaborateurs (par exemple dans le cas de services exceptionnels supplémentaires et/ou de remplacements) sont généralement déjà connus ; ils sont pris en considération autant que possible dans la planification du travail. Dans la plupart des cas, il s'agit d'une connaissance implicite qui n'est ni recensée ni utilisée de manière systématique. Une possibilité de saisir et d'utiliser systématiquement ces aspects importants est l'élaboration d'un profil de collaborateur au moyen d'un document standardisé à toute l'entreprise. L'objectif de cette démarche est de déterminer d'une part les besoins et les souhaits des collaborateurs et d'autre part aussi leur adaptabilité (par exemple sur la flexibilité pour accepter des services de weekend, des remplacements, etc.). Il est alors possible d'être en dialogue avec les collaborateurs, et de mettre en place un processus de négociation transparent, basé sur un esprit de partenariat. Il est important que ce document soit contrôlé et adapté périodiquement (les besoins changent tout au long de la carrière) et qu'une approche réaliste soit utilisée pour sa mise en œuvre, en d'autres termes, que personne ne songe à exiger que ses souhaits soient toujours pris en considération.



Les atouts d'une élaboration écrite de profil de collaborateur est la suivante:

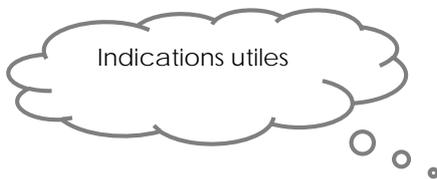
- description systématique qui permet d'obtenir un aperçu global et étayé ;
- état précis des besoins des collaborateurs selon la phase de la vie de chacun grâce à une évaluation et à une adaptation régulières des profils ;
- informations à disposition sous forme écrite ;
- définition d'un processus de négociation entre partenaires dans laquelle tous les participants assument les responsabilités qui leur correspondent ;
- mode de communication ayant un retentissement positif sur le besoin d'équité des collaborateurs.

Après la phase de test, l'entreprise pilote a pu percevoir quelques changements et a listé des avantages certains. Ainsi la démarche a permis de:

- se rendre compte que la saisie systématique des souhaits et de la disposition à assurer des services complémentaires (remplacements, etc.) de la part des collaborateurs est ressentie comme un témoignage d'estime et une preuve de participation ;

- la possibilité d'engager une réflexion sur ce thème soutient leur propre évaluation et leur prise en charge de responsabilités dans le but – aussi – de la réalisation commune du travail ;
- une négociation entre le cadre et le collaborateur en qualité de partenaires prend ainsi en considération les divers aspects du « donner et recevoir », et renforce positivement les contacts ;
- la transparence dans l'équipe est renforcée.
- la planification des horaires est facilitée ;
- les échanges d'horaires entre les collaborateurs sont réduits ;
- la prise en compte des phases de la vie et la compatibilité entre les obligations professionnelles et l'organisation personnelle est renforcée ;
- la satisfaction à l'égard de la planification des horaires de travail est en augmentation.

**Vous pouvez télécharger ici la version [«Profil collaborateurs pour la création d'une planification du travail favorable au personnel»](#) de l'entreprise pilote:**



au sujet du document et de son application:

- le document doit être adapté aux paramètres spécifiques de l'entreprise. Ce faisant et pour satisfaire à l'aspect de négociation entre partenaires, il doit impérativement contenir les besoins de la personne ET sa disposition à assurer des remplacements et couvrir des exceptions ;
- une phase de test doit avoir lieu pour permettre de contrôler la clarté du document, rendre visible les objectifs à atteindre ainsi que les avantages recherchés ;
- lors de l'introduction de l'instrument « Profil collaborateurs pour la création d'une planification du travail favorable au personnel », le document doit être complété par tous les collaborateurs, et ensuite systématiquement rempli par chaque nouveau collaborateur au cours de sa période d'essai ;
- une structure/procédure doit indiquer quand et comment les profils sont contrôlés et adaptés ;
- le lieu d'archivage des profils doit être déterminé.

## 2.3 Diversité des services

Qui ou quoi (abstraction faite des exigences légales) détermine les horaires de service ?

- S'agit-il de procédures et de structures de l'entreprise, de besoins et de souhaits des résidents ou de besoins des collaborateurs ?
- Est-il nécessaire que chaque unité travaille avec les mêmes plages horaires standards et des planifications similaires ?

Les réponses à ces questions doivent clairement tenir compte du but premier de la démarche: être en capacité de tenir compte des phases de vie et des circonstances personnelles dans la planification du

travail. Dès lors, l'organisation doit idéalement tenir compte des trois critères évoqués dans la première interrogation. Ceci entraîne alors le fait que les unités doivent être en capacité d'adapter leur organisation temporelle aux conditions spécifiques qui sont les leurs.

L'expérience accumulée sur de nombreuses années par l'entreprise pilote confirme cela de manière saisissante. 5 à 10 types d'horaires différents sont utilisés par département. Les horaires coupés (avec une longue pause de midi) et les demi-journées de travail ont été mis en œuvre avec succès et sont très appréciés.

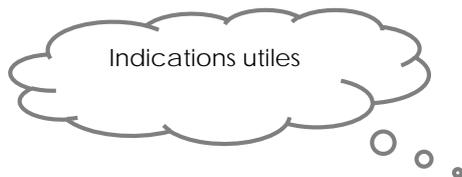
Les critères suivants (liste non exhaustive) exercent une influence sur la définition d'un type d'horaire et d'une planification de travail, et doivent par conséquent être pris en considération:

- le déroulement type d'une journée en lien avec les besoins des résidents ;
- les besoins des collaborateurs en termes de conciliation entre vie privée et obligations professionnelles;
- la mission précise d'accompagnement institutionnelle, comme plus spécifique à l'unité ;
- la taille de l'unité ;
- la composition de l'équipe (niveaux de formation, nombre de collaborateurs, taux d'occupation, etc.)
- les processus de l'entreprise et les contraintes liées – par exemple – à des temps obligatoires pour la présence de certaines fonctions dans les équipes (par exemple responsabilité de jour assumée par une infirmière diplômée, etc.) ;
- les exigences et directives légales et leur interprétations dans l'entreprise ;
- etc.



Selon l'entreprise pilote, l'attitude qui est à la base de cette diversité de tranches horaires (et qui génère les avantages précités) est la suivante:

- savoir tenir compte des souhaits individuels et des rythmes biologiques des collaborateurs (lève-tôt, lève-tard) ;
- répondre aux besoins des collaborateurs ;
- parvenir à tenir compte des situations particulières des collaborateurs (par exemple mère célibataire, personnes qui soignent quelqu'un dans leur entourage) ;
- soutenir la santé et la satisfaction des collaborateurs ;
- promouvoir l'identification, la loyauté et la fidélité à l'entreprise ;
- encourager la disposition des collaborateurs à offrir leur aide en cas de problème ou de besoin.



Voici quelques piliers importants pour la manière concrète de procéder lors de l'introduction d'un nouveau service:

- l'élément déclenchant a été correctement justifié ; il correspond à un besoin clair et identifiable
- l'équipe est impliquée dans la réflexion globale et la prise de décisions ;
- une phase de test est mise en place ; elle est limitée, encadrée et ses résultats sont évalués

Une condition essentielle d'une gestion réussie de la diversité de services est que tous les cadres d'une entreprise sachent gérer cette forme de complexité et que les cadres du niveau le plus élevé puissent faire confiance à une activité décentralisée.

## **2.4 Le pool de collaborateurs**

La construction d'un pool de collaborateurs est certainement déjà un modèle connu dans de nombreux sites afin de compenser les absences du personnel à peu de frais et sans surcharger l'équipe fixe.

Les critères de succès suivants valident l'utilité d'un pool:

- le pool est constitué d'anciens collaborateurs, retraités ou non ;
- un accord est passé avec les collaborateurs du pool au sujet du site d'intervention et des types d'horaires (ces accords sont, formulés par écrit et mis en œuvre en conséquence) ;
- la fréquence à laquelle un collaborateur du pool est prêt à intervenir est connue et prise en compte
- le cadre contractuel est en lien avec les directives légales en vigueur pour ce type de fonction.

Le fait que les collaborateurs du pool soient connus dans les unités et qu'ils y soient appréciés est un élément qui apporte un avantage certain à l'équipe de travail ; celle-ci, à son tour, diminue les contraintes et soutient positivement les possibilités de récupération.

En 2015, la mise en place du pool de remplacement a très bien fonctionné dans le cadre de l'entreprise pilote ; le cadre légal a été garanti par la commune de Dietikon, à laquelle la structure est rattachée.

## **2.5 Planification des services / des vacances par les collaborateurs**

Il y a assurément eu de nombreuses tentatives et expériences sur de nombreux sites pour la réalisation de la planification des horaires et des vacances par les collaborateurs. L'une ou l'autre variante a probablement aussi réussi à s'établir avec succès sur certains sites, en fonction de la compréhension de l'encadrement et de la culture de l'entreprise.

L'entreprise pilote a testé les deux variantes suivantes:

- établissement du plan de travail par deux collaborateurs choisis à cet effet ;
- établissement du planning des vacances par l'équipe.

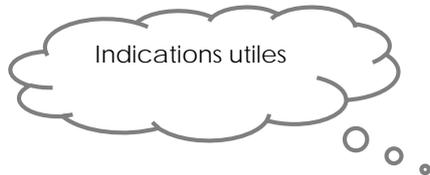
La première variante n'a pas fait ses preuves comme tâche durablement déléguée à des membres de l'équipe. Le travail de préparation et de contrôle s'est avéré trop important par rapport aux avantages espérés. Mais l'expérience a été perçue comme absolument positive et précieuse lorsqu'il s'est agi d'améliorer la compréhension des collaborateurs envers la complexité du sujet de la planification des services.

En revanche, de très bonnes expériences ont été faites avec la seconde variante, celle de la planification autonome des vacances par les collaborateurs.



Les avantages suivants ont été constatés:

- implication accrue et prise de responsabilité correspondante ;
- plus grande sensibilisation au sujet et à ses difficultés ;
- amélioration de la transparence et de la vue d'ensemble ;
- amélioration de l'estime et du statut des collaborateurs au sein de l'équipe ;
- renforcement de la coopération et de la dynamique de l'équipe ;
- satisfaction de la planification du travail ;
- allègement du travail de la personne responsable de l'unité.



Pour la mise en œuvre:

- les réglementations en vigueur pour la planification des vacances doivent être connues des collaborateurs.
- le processus de planification des vacances exige une organisation efficace de la part des cadres ; tous les collaborateurs sont tenus de la respecter ;
- les collaborateurs sont incités à chercher tout d'abord eux-mêmes une solution en cas de difficultés ; ils peuvent ou doivent faire appel à temps au cadre compétent
- la responsabilité finale de la planification des vacances incombe au cadre compétent ; cette responsabilité ne peut pas être déléguée aux collaborateurs ;
- la planification des vacances est définitive après validation par le cadre compétent.

En outre, il s'est avéré que:

- un outil de type « Jumbograph » facilite le travail de planification ;
- l'entreprise pilote a fait de meilleures expériences lorsque les vacances des apprentis et étudiants ont été directement déterminées par le cadre compétent.

## 2.6 Les temps « joker » ou les temps de récupération « offerts »

Généralement, la planification du travail est adaptée aux besoins. Cela signifie que des collaborateurs peuvent également être « libérés ou renvoyés chez eux plus tôt », selon le volume de travail à effectuer et leur solde d'heures individuel. Bien sûr, quelquefois cela tombe bien – mais quelquefois aussi moins bien – pour les collaborateurs.

L'entreprise pilote utilise également une seconde forme de compensation de temps. Il n'y a pas que l'encadrement qui détermine ces temps appelés « joker » (ce qui revient à renvoyer des collaborateurs chez eux), car les collaborateurs ont quant à eux la possibilité de solliciter des temps « joker ». Cela peut signifier: commencer à travailler plus tard, terminer de travailler plus tôt, bénéficier d'une pause déjeuner plus longue ou d'une journée entière libre. Contrairement à l'option où le cadre renvoie des collaborateurs chez eux, ces demandes de temps « joker » ne sont à priori pas liées à une diminution de la charge de travail. Elles peuvent être présentées au cadre responsable à tout moment. Ce dernier prend la décision de la suite à réserver à cette demande en fonction de la situation.



Afin que ce temps « joker » puisse déployer l'effet souhaité quant à l'augmentation de la récupération ressentie, il est fondamental qu'on lui donne un nom (temps « joker » ou similaire) et qu'il fasse l'objet d'un accord entre le cadre et le collaborateur. Il obtient ainsi la valeur nécessaire et peut être considéré par les collaborateurs comme un temps de récupération « offert ».

Grâce à sa grande expérience en la matière, l'entreprise pilote décrit les avantages suivants pour les temps « joker »:

- les collaborateurs se sentent pris au sérieux, et ressentent ce fonctionnement comme un témoignage d'estime ;
- les situations de remplacement ou d'interventions en situation exceptionnelles sont plus faciles à gérer (meilleure disponibilité) ;
- la satisfaction des collaborateurs est plus grande et une amélioration des relations et de l'ambiance dans l'équipe est constatée ;
- la gestion est facilitée et soutient l'équilibre entre obligations professionnelles et gestion de la vie privée ;
- le stress du collaborateur est réduit (par exemple dans le cas de difficultés dans les possibilités de prise de rendez-vous hors professionnel) ;
- le sentiment de temps de récupération efficace est renforcé.

## 2.7 Adaptation du contenu des tâches

Le document «Connaissances générales: faits et informations sur les phases de la vie et leurs effets sur la carrière» attire l'attention sur la fluctuation des performances dans les différentes phases de la vie. Outre une organisation du plan de travail tenant compte des phases de la vie des collaborateurs plus âgés, une adaptation individuelle et conforme aux besoins des contenus des tâches est très utile. Par exemple pour des collaborateurs souffrant de problèmes physiques tels que des douleurs chroniques au niveau du dos. Pour obtenir l'acceptation de toute l'équipe envers de telles mesures, une adaptation équilibrée est nécessaire et importante. Cela signifie non seulement une diminution des tâches fatigantes, mais aussi une prise en charge d'autres tâches adaptées aux capacités et à la force des collaborateurs correspondants. Une communication transparente et claire au sein de l'équipe permet d'accompagner de telles mesures.