ARTISET

Flexpool – des possibilités de travail flexibles à Kirchfeld Horw

Entretien écrit avec Marco Müller, directeur, président de la direction

L'interview a été réalisée par Ursula Arn.

Structure et mise en place

Pour quelle raison avez-vous créé et introduit un flexpool?

Pour soutenir les équipes avec des ressources flexibles en cas d'absences et de pénuries. Et pour offrir un emploi attrayant à des employé·es potentiel·les (affectations flexibles, en fonction de leurs besoins/ressources). En fin de compte, c'est aussi une alternative aux employé·es temporaires, qui peuvent généralement décider librement quand et comment ils ou elles veulent travailler.

Comment le flexpool s'intègre-t-il dans la stratégie globale de gestion du personnel?

Les personnes du flexpool sont sollicitées et engagées au dernier moment en cas d'absence, mais aussi à l'avance en cas de trou dans la planification des services. Il s'agit d'un complément précieux et important pour les personnes avec un taux d'occupation fixe. Les personnes qui font partie du flexpool ne peuvent pas choisir leur lieu d'affectation et sont mobilisées là où on a besoin d'elles.

Y a-t-il eu des résistances lors de l'introduction? Si oui, lesquelles?

Non, pas du tout. Les équipes apprécient ce renfort. Les employé·es déjà en poste à moins de 100% ont aussi eu la possibilité de rejoindre le flexpool en plus de leur taux d'occupation fixe s'ils ou elles pouvaient ou voulaient assumer occasionnellement des services supplémentaires et payés dès le mois suivant.

Quelles ont été ou sont les difficultés rencontrées lors de l'introduction?

La mise en place d'un propre flexpool a demandé énormément de travail. Le projet d'introduction a nécessité de nombreuses clarifications et planifications. La sélection et l'intégration de nouvelles personnes demandent beaucoup d'efforts, mais cela en vaut la peine. Comme il s'agit d'une toute nouvelle catégorie d'employé·es, il a fallu configurer beaucoup de choses dans le système, p. ex. pour la planification des affectations, le décompte des salaires, les contrats, etc.

Quels sont les avantages/la valeur ajoutée d'un flexpool? Pour l'organisation, pour les équipes et pour les employé·es?

Organisation: flexibilité des ressources en personnel, recrutement d'un grand nombre d'employé·es, dont certain·es obtiennent ensuite un poste fixe. Positionnement renforcé de Kirchfeld comme un employeur attractif, qui met résolument la conciliation au centre de ses priorités. Autre caractéristique: dans notre région, nous sommes la seule institution de soins de longue durée à disposer de son propre flexpool. Équipes: en cas d'absence/pénurie, renfort assuré par des personnes qui complètent l'équipe. Employé·es du flexpool: chaque personne travaille autant qu'elle le veut, quand elle le veut, avec beaucoup de flexibilité.

Quels en sont les inconvénients?

Temps d'intégration et charge administrative, plus d'entrées et de départs. Les processus doivent parfois être repensés (ce n'est pas négatif, mais fastidieux), p. ex. si tout le monde fait tout. Les infirmier·ères diplômé·es ES doivent pouvoir assumer la responsabilité journalière. Si cette personne n'est pas encore formée et qu'elle intervient rarement, c'est difficile.

Avez-vous défini des indicateurs pour évaluer le succès du flexpool? Lesquels?

Nous n'avons pas fixé d'indicateurs, mais nous avons conçu le flexpool comme une ressource importante et flexible afin de soutenir les équipes en fonction des besoins. Et nous y sommes parvenus: le flexpool est devenu incontournable. Le flexpool permet de limiter le recours à des employé·es temporaires, qui constituent une solution coûteuse.

Comment le flexpool influence-t-il la situation des spécialistes dans votre organisation, par exemple en ce qui concerne le recrutement, la rétention ou le soulagement des équipes?

Nous avons commencé il y a un an et le fonctionnement est rodé depuis six mois (processus clarifiés et suffisamment d' employé·es dans le flexpool). Nous pouvons ainsi recruter de nouveaux et nouvelles spécialistes, dont beaucoup travaillent encore dans d'autres établissements du système de santé ou font des études. Le flexpool leur permet d'effectuer ponctuellement plus de missions et gagner quelque chose en plus, parallèlement à un emploi fixe. Les jeunes mères peuvent garder quant à elles un pied dans la vie professionnelle à côté du temps familial. Les spécialistes retraité·es restent plus longtemps dans la vie active, car ils et elles rejoignent le flexpool et effectuent d'autres missions à leur guise. Cela soulage définitivement les équipes en cas de pénuries. Les employé·es du flexpool réduisent le stress des employé·es fixes.

Selon vous, pour quelle taille d'établissement un flexpool est-il adapté?

Lorsque le travail initial (projet) peut être planifié et pris en charge et que les RH et les équipes disposent des ressources suffisantes, cela en vaut d'ores et déjà la peine dans les petits et moyens établissements comptant 50 employé·es. En fin de compte, les employé·es du flexpool s'apparentent à des personnes rémunérées à l'heure et disponibles en cas de besoin. Comme cela existe depuis de nombreuses années.

Apportez-vous également votre aide à d'autres établissements? Y a-t-il des coopérations avec d'autres établissements?

Non, le flexpool est réservé à notre établissement. Cette ressource précieuse a nécessité beaucoup d'investissements, et nous souhaitons la mettre au service de nos propres besoins avant tout. Il est certainement possible d'envisager des coopérations, mais cela compliquerait beaucoup les choses (contrat, logiciel de planification, etc.).

Organisation

À quoi ressemble un contrat de travail?

Il s'agit d'un «contrat-cadre pour le travail auxiliaire», également appelé faux contrat sur appel, car les employé·es ne sont pas obligés de travailler sur appel, mais peuvent simplement accepter ou refuser. Un salaire horaire est défini en fonction de la fonction, auquel s'ajoutent les indemnités habituelles (13e mois, indemnité de vacances/jours fériés, indemnité de mobilité). Période d'essai de trois jours, délai de congé de un mois, sans obligation aucune pour l'une ou l'autre partie.

Un engagement/un taux d'occupation minimum est-il garanti?

Non, nous ne le souhaitons pas. Mais comme les affectations sont nombreuses, tout le monde obtient généralement le volume désiré. Beaucoup effectuent quelques missions par mois, ou, lorsqu'ils ou elles étudient, acceptent des affectations pendant les vacances semestrielles, et peu le reste du temps.

Que peuvent demander les employé·es du flexpool (services, nombre, lieu d'affectation, etc.)?

Impossible de choisir le lieu d'affectation, mais tout le reste, oui: les jours de la semaine, les horaires, etc. En cas d'absence de dernière minute, nous écrivons simplement les services ouverts dans un groupe de chat Flexpool (sur notre application pour le personnel). Ensuite, à chacun et chacune d'accepter selon ses envies et ses disponibilités. L'intégration de nouvelles personnes entraîne aussi une planification fixe. Pour combler des trous prévus dans le plan de service six semaines à l'avance, nous planifions les personnes du flexpool conformément à leurs souhaits. Le profil de chaque personne du flexpool est enregistré, ce qui nous permet de savoir qui peut/veut travailler ou non, quand et comment.

Comment gérez-vous les périodes de forte et de faible demande pour le flexpool?

La demande est constante.

Les employé·es fixes sont-ils sur un pied d'égalité avec les personnes du flexpool en ce qui concerne le salaire, les indemnités, etc.?

Plutôt, oui. Le salaire de base est le même, car nous avons aussi des employé·es en poste fixe dans une équipe avec un taux d'occupation garanti et qui intègrent aussi le flexpool lorsqu'ils ont des disponibilités. Le flexpool prévoit simplement, et comme c'est le cas pour les salaires horaires, un supplément pour la part des congés et des jours fériés. En cas de maladie ou d'accident, les employé·es fixes sont mieux

placé·e s, car ils et elles ont alors droit au maintien du paiement du salaire. Cela dit, certains avantages sont réservés aux employé·es fixes.

Quel est l'impact du flexpool sur l'attractivité de votre organisation en tant qu'employeur?

Voir ci-dessus: Organisation: flexibilité des ressources en personnel, recrutement d'un grand nombre d'employé·es, dont certain·es obtiennent ensuite un poste fixe. Positionnement renforcé de Kirchfeld comme un employeur attractif, qui met résolument la conciliation au cœur de son action. Autre caractéristique: dans notre région, nous sommes la seule institution de soins de longue durée à disposer de son propre flexpool.

Selon vous, le flexpool contribue-t-il à renforcer la fidélisation des employé·es à l'organisation? Si oui, dans quelle mesure?

Possible, mais ce n'est pas une nécessité. Certaines personnes travaillent quelques mois chez nous dans le flexpool et passent à autre chose. Cela dit, plusieurs de nos employé·es sont passé·es du flexpool à un emploi fixe chez nous. Ces employé·es peuvent aussi venir en observation nous tout en restant sur leur ancien lieu de travail. Et quelques semaines/mois plus tard, ils ou elles réalisent à quel point notre établissement est génial, puis augmentent alors leur engagement chez nous tout en réduisant leur taux d'occupation ou en quittant leur poste ailleurs. Nos employé·es parlent de notre flexpool dans leur entourage et amènent ensuite des collègues qui souhaitent travailler chez nous.

Conduite

Qui est le/la supérieur·e hiérarchique des employé·es du flexpool?

Une personne responsable d'unité de soins chapeaute et dirige tous les employé·es du flexpool des soins. La direction de l'intendance se charge quant à elle des employé·es du flexpool dans l'intendance (pour la blanchisserie, le nettoyage et le service dans les unités).

Qui est responsable de la planification des affectations dans le flexpool?

Les deux personnes mentionnées ci-dessus, en accord avec leurs responsables d'équipe.

Y a-t-il des entretiens annuels avec les employé·es?

Pas au sens classique du terme. Ils prennent place sous une forme simplifiée (échange sur la manière dont les choses se déroulent, retours sur les affectations/de l'équipe, perspectives d'avenir, etc.).

Les employé·es du flexpool sont-ils toujours affectés dans la même unité?

Non. Il est indispensable que les personnes du flexpool soient prêtes à travailler n'importe où. Cela a donné lieu à des discussions au début, mais c'est très important. Personne ne dicte ses vœux, les intérêts de l'établissement sont tout aussi importants que les besoins personnels. Aujourd'hui, cela fonctionne très bien.

Une phase d'introduction est-elle prévue pour les employé·es du flexpool? Si oui, comment? Combien de jours, dans quels domaines, etc.

Oui, il y a un temps d'intégration. Avant l'embauche, une demi-journée d'observation est également organisée pour permettre aux deux parties de s'assurer que la collaboration leur convient et de savoir à quoi s'attendre. Le temps que l'organisation y consacre varie en fonction des besoins des personnes. Entre une demi-journée et quelques affectations le premier mois.

Comment la reconnaissance et l'estime du travail des membres du flexpool qui ne sont pas durablement intégré·es dans une équipe déterminée sont-elles gérées?

Grâce aux supérieur·e direct·es, aux responsables d'équipes dans le cadre des affectations, ainsi qu'à la possibilité de proposer ce modèle et de répondre ainsi aux besoins des employé·es du flexpool.

Qui surveille la charge de travail et le bien-être des membres du flexpool afin de prévenir la surcharge ou le sous-emploi?

Les supérieur·es hiérarchiques. Au début, on clarifie les capacités et les ressources d'une personne. On reste dans le dialogue; cela fonctionne plutôt bien, surtout grâce à une communication proactive mutuelle.

Comment gérez-vous les périodes de forte et de faible demande pour le flexpool?

C'est assez équilibré.

Depuis la mise en place du flexpool, avez-vous observé un impact sur la qualité des soins, la satisfaction des résident·es et/ou des employé·es?

C'est un sujet très important, mais à considérer dans le contexte plus large d'une rotation accrue dans notre branche, du recours à des employé·es temporaires et des absences. Récemment, j'ai eu un excellent retour d'une nouvelle employée du flexpool, qui travaille habituellement dans un grand hôpital. Elle m'a dit: «Mon intégration à Kirchfeld en tant que collaboratrice du flexpool a été très intensive, professionnelle et valorisante. Et lorsque j'ai commis une erreur médicale, j'ai vu que cela était pris très au sérieux, qu'il existe des procédures claires et que ce n'était pas balayé sous le tapis. Je trouve cela formidable.» Cet exemple m'a fait très plaisir.

Souhaitez-vous ajouter quelque chose au sujet du flexpool?

Le flexpool de Kirchfeld compte actuellement 37 personnes. Près des deux tiers ont un profil de soins (ES, ASSC ou CRS). Les autres travaillent dans le domaine de l'hôtellerie (avec une spécialisation dans l'intendance et le service).
Le flexpool nécessite un travail administratif considérable. Il s'accompagne de nombreuses difficultés, p. ex. au niveau de la caisse de pension (affectations fluctuantes, assujetties ou non à la CP, charges ultérieures et déductions auprès de l'employeur), et le nombre de licences logicielles (planification des affectations, Smart Liberty) augmente fortement.
Le flexpool nous a toutefois permis de réduire fortement le recours onéreux à des employé·es via des bureaux intérimaires (plus qu'un employé actuellement).

Monsieur Müller, merci beaucoup pour vos réponses transparentes.