Organisation du temps de travail : soyez efficace et attractif !

l'anap : agence nationale de la performance sanitaire et médico-sociale

anap.fr

L'essentiel sur l'organisation du temps de travail

La gestion du temps de travail et des activités recouvre des dimensions réglementaires, managériales et financières.

L'organisation du temps de travail est un processus de ressources humaines qui découle des règles en vigueur selon les statuts et les conventions collectives. Cette organisation impacte d'autres activités RH comme le recrutement, la paie, mais également les procédures disciplinaires et les conditions de travail des salariés[1]. Elle représente un levier d'appui à la stratégie de l'établissement et à sa marque employeur. Tout au long de sa mise en œuvre, les choix opérés auront un impact sur la qualité de vie au travail, l'attractivité, et la masse salariale.
La démarche de mise en place d'une gestion du temps de travail pertinente demande une méthodologie rigoureuse, des porteurs identifiés et solides pour aboutir à un résultat clair et réaliste pour les équipes et les managers.

4 points méritent particulièrement la vigilance des décideurs

— 1 —
La politique adoptée en matière de recrutement, de remplacement, de décompte du temps de travail

— 2 —
Le choix des modèles horaires

— 3 —
Les choix de formalisation d'une maquette organisationnelle

— 4 —
Les choix de construction des cycles de travail

Ces éléments impactent les conditions de travail des salariés, qui impactent elles-mêmes l'attractivité d'une structure et la consommation de ressources humaines, qui impactent *in fine* le budget.

1 - Salarié : on considérera que salarié désigne personnel employé et agent, y compris ceux relevant du secteur public

Le temps de travail : un levier stratégique

LES CHOIX IMPACTENT LA QUALITÉ DE VIE ET LE BUDGET RESSOURCES HUMAINES

1 Recrutement

Proposer une organisation de travail structurée, équitable et lisible dans le temps.

Instabilité des organisations et des plannings de travail.

Coût direct en ressources de remplacement et coût indirect de la recherche et des activités de recrutement et gestion des départs.

2 Remplacements

Proposer une politique de suppléance stabilisée et contractualisée avec les parties prenantes (ex. : IRP).

Effet « appel d'air » qui repose sur la suppléance et favorise l'absentéisme.

Emballement des besoins de remplacement, en parallèle de l'augmentation exponentielle de l'absentéisme.

3 Décompte du temps de travail

Prévoir une politique de décompte du temps de travail claire, prenant en compte tous les temps dus aux salariés (ex. : temps d'habillage - déshabillage) et les temps à décompter (ex. : temps de pause).

- Absence de formalisation des temps de pause ;
- Absence de décompte des temps de pause. (Source de surconsommation en ETP qui prive l'établissement de ressources de remplacement) ;
- Épuisement, à terme, des salariés présents.

Fausse impression d'économies de personnel, de court terme, débouchant sur de nouvelles absences à remplacer.

4 Choix des modèles horaires

Les questions à se poser en amont :
- Séquences courtes ou longues ?
- Journées continues ou coupées ?
- Diversité des postes horaires ?
- Alternance perlée ou groupée des postes horaires ?
- Durée des temps de chevauchement des équipes ?

Impact de chaque modèle sur l'équipe concernée mais également sur les équipes environnantes (concordance et synchronisation des temps).

Choix susceptible de créer des besoins supplémentaires en ETP, à défaut d'une évaluation de l'impact budgétaire avec un outil adéquat.

5 Choix de formalisation de la maquette organisationnelle

Les questions à se poser en amont :
- Maquette nette (équipe autonome – remplacements assurés par l'équipe) ?
- Maquette brute (équipe non autonome).

- Obligation de lisser les congés sur l'année et de s'auto-remplacer (absences programmées et non programmées).
- Instabilité du planning et recherche incessante de ressources de suppléance.

- Impression non justifiée de sur-affectation de ressources (dans le roulement de base), qui sera lissée dès que les événements auront été intégrés.
- Fausse impression d'une moindre consommation de ressources ; en fait, surconsommation de ressources de suppléance plus coûteuses (CDD, HS, intérim) et générant un coût indirect (recherche, embauche et débauche du personnel).

6 Choix de construction du cycle de travail

- Séquences perlées ou groupées ?
- Rythme ?
- Enchaînement des postes ?
- Intégration des RF ?

Choix à analyser au regard de la réponse fonctionnelle du cycle de travail, de sa réponse aux attendus réglementaires et de son impact sur la QVT.

Ne JAMAIS mettre en place une organisation « à trous », non conforme à la réglementation ou épuisante, qui se révèlera très coûteuse à terme notamment à travers l'absentéisme.

DURÉE DE TRAVAIL ET DURÉE DU TRAVAIL EFFECTIF

« La durée du travail s'apprécie par rapport au temps effectif de travail du salarié dans le cadre de son activité professionnelle.
La durée du travail effectif s'entend comme le temps pendant lequel les professionnels sont à la disposition de leur employeur et doivent se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles »[2].

2 - Source : travail.gouv.fr

Les éléments de contexte à connaître

ACCORDS LOCAUX : PRIVILÉGIER LES BESOINS DE L'ORGANISATION

Certains accords locaux sur le temps de travail n'ont pas été révisés ; d'autres l'ont été à la marge, parfois dans le sens d'une complexification des organisations de travail. Depuis, les modalités de fonctionnement et d'organisation des structures ont changé. Pour autant, **la réglementation en vigueur et les règles mathématiques de décomptes horaires bordent le champ des possibles en matière d'organisation du temps de travail.**

Les évolutions négociées au sein des organisations, ou les parties « dérogatoires » aux règles de temps de travail, nécessitent la prise en compte de plusieurs paramètres, notamment fonctionnels et financiers. **Le fait d'accorder des roulements horaires plus confortables pour une certaine catégorie de personnels ou pour certains services doit aller au-delà de la simple recherche de « paix sociale », pour prendre en considération l'ensemble des impacts potentiels d'une nouvelle organisation.**

ANNUALISATION DU TEMPS DE TRAVAIL : CE QU'IL FAUT SAVOIR[3]

L'annualisation du temps de travail est prévue par les obligations nationales ou conventionnelles. Il est possible d'intégrer des périodes différentiées, calées sur les variations infra-annuelles de l'activité (ex. : périodes de congés, périodes de virus saisonniers).

Le chiffre à connaître pour bien organiser annuellement le temps de travail est celui de l'OAT - Obligation Annuelle de Travail ou durée annuelle de travail effectif applicable dans la structure.

Les points de vigilance en cas d'annualisation :

- Ne pas confondre le temps de travail effectif hebdomadaire (calculé pour une semaine) et la moyenne hebdomadaire (calculée sur plusieurs semaines) : ces valeurs utiles servent à calculer l'équilibre d'un cycle de travail ;
- Ne pas utiliser la cible de « 151,71 heures », chiffre de calcul des paies. Cette valeur est impossible à prendre en considération car elle est déconnectée de la durée effective des mois calendaires (28, 29, 30 ou 31 jours) et est inapplicable dans l'organisation du temps de travail ;
- Ne pas accepter de trop nombreuses quotités de temps de travail : faciles à inscrire dans le contrat de travail et à gérer dans la paie, leur multiplication complexifie fortement l'organisation collective des équipes. Mieux vaut rationaliser les quotités de temps de travail en vigueur dans l'établissement.

À RETENIR

- Ce qui est simple fonctionne bien.
- L'irrégularité, les organisations peu lisibles, le besoin d'ajustement épuisent les équipes.
- Les établissements qui s'en sortent bien sont ceux qui ont identifié les personnes compétentes et référentes sur le sujet, y compris pour venir en appui aux managers.
- Le temps de travail est au service des organisations (et non l'inverse).

3 - https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000398298/

Une gestion rigoureuse pour plus de temps de travail utile

Le temps de travail représente des Équivalents Temps Plein (ETP), et donc de la masse salariale.

Le « gaspillage » des ressources humaines peut être évité par une application rigoureuse de la réglementation et par une gestion vertueuse. A défaut, les conséquences sont multiples, notamment l'introduction d'une iniquité entre salariés, la réduction de la capacité de prise en charge des patients et la génération de surcoûts.

Le schéma ci-dessous met en exergue quelques éléments importants à prendre en considération pour réduire le « gaspillage » de ressources.

TOP 3 DU GASPILLAGE DES RESSOURCES HUMAINES

Adéquation des temps de chevauchement des équipes
+ 1h / jour pour 1 000 agents
= 142 ETP / an

Décompte des temps de pause
30' / agent / jour
= 71 à 73 ETP / an pour 1 000 ETP

Exactitude des décomptes de récupérations
2 jours / agent / an
= 10 ETP pour 1 000 ETP

y compris la journée de solidarité
1 jour / agent / an
= 5 ETP pour 1 000 ETP

Et aussi

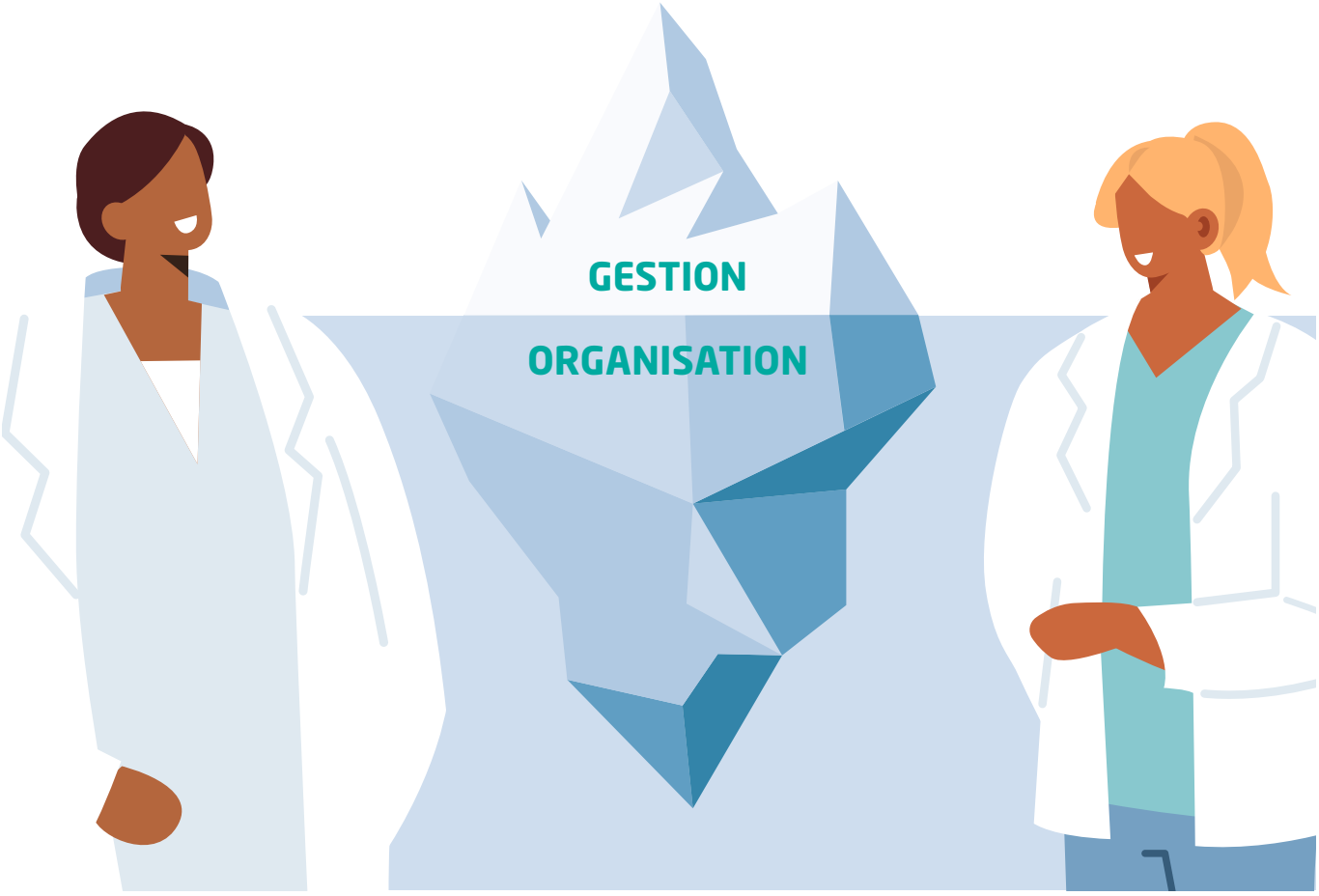
- **Réduire la dette sociale :** exemple des heures stockées sur les comptes (10000h =environ 6,5 ETP)
- **Fiabiliser le décompte des congés et récupérations :** exemple des erreurs qui peuvent majorer jusqu'à 100% le besoin de ressources humaines (temps partiels, TTE en 12h, ...)
- **Mieux analyser le besoin de remplacement :** éviter le recours à des ressources superflues
- **Synchroniser l'organisation interprofessionnelle des activités :** jusqu'à 30% de temps d'attente entre professionnels économisé
- **Réduction des coûts indirects :** temps passé à la recherche, à la gestion des entrées / sorties des personnels

Quelques principes d'organisation pour mieux gérer le temps de travail

LE PLANNING EST UN RÉSULTAT DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET PAS UN POINT D'ENTRÉE

Beaucoup d'équipes se sentent en difficulté en matière d'organisation du temps de travail. La demande fréquemment formulée est celle d'une « formation à la gestion de planning ».
Cependant, une telle formation peut être insuffisante puisque la majorité du travail sur cette thématique réside dans l'organisation du temps de travail et non dans sa gestion.

La conception d'une organisation du travail optimale doit se faire en amont de l'élaboration du planning, en prenant en considération les nécessités des services et les effectifs budgétés. Si ce travail est fait au bon moment, le planning sera un produit de sortie pertinent et répondra aux multiples exigences d'organisation du temps, mais également de recherche d'équilibre de la part des salariés.



LE LOGICIEL EST UN MOYEN À BIEN CHOISIR, BIEN PARAMÉTRER ET BIEN UTILISER

Les logiciels de GTA peuvent être des alliés précieux pour automatiser et sécuriser le processus de gestion du temps de travail, à condition que la solution ait été bien choisie et correctement paramétrée :

1 Un logiciel de GTA est une solution spécifique et complexe, requérant un produit dédié qui répond à un cahier des charges précis

Les logiciels métier, bien qu'ils contiennent des outils de planning, ne sont pas prévus pour remplir correctement les fonctionnalités de déroulé des cycles de travail, d'édition des roulements, de sécurisation des plannings, de décompte du temps de travail, d'actualisation des compteurs et de production de requêtes pour le pilotage.

2 Un choix de logiciel GTA ne s'opère pas à la légère, sur la base de retours positifs d'autres structures. Il convient de s'appuyer sur une expertise croisée SI et RH pour :

- Élaborer un bilan de l'existant (outil Anap autodiag SIRH)
- **Écrire son cahier des charges** (outil Anap cahier des charges SIRH)
- Vérifier que l'on n'a rien oublié dans le processus (outil Anap cartographie des processus RH)

3 Le paramétrage de la solution est également essentiel (risque d'erreur de décompte dans les compteurs) et devra s'appuyer sur un processus rigoureux

- Appuyé sur un guide de gestion du temps de travail décrivant les processus institutionnels et les circuits d'instruction/arbitrage
- Réalisé par une équipe experte de la solution et un responsable RH institutionnel, ainsi que par l'appui de professionnels ayant une expertise d'organisation et de planification
- Tracé dans un cahier de paramétrage (dématérialisé)
- Suivi en continu pour identifier les bugs et les corrections apportées.

4 La solution doit être correctement manipulée, ce qui implique

- **Une formation spécifique « administrateur »** pour les personnes chargées du paramétrage et de la maintenance de la solution
- **Une formation régulière « utilisateurs »** pour tous les managers et pour les nouveaux arrivants
- La mise en place de référents, d'une hotline ou de groupes utilisateurs

LA MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE ORGANISATION DOIT ÊTRE ABORDÉE COMME UN PROJET

Comme pour le management de tout projet, la mise en place de l'organisation du temps de travail nécessite la nomination d'un chef de projet, d'une formalisation d'un plan de communication et d'une feuille de route (objectifs, acteurs, calendrier...).

L'organisation du temps de travail est un sujet sensible pour les équipes : les associer à tout ou partie de la réflexion est une bonne pratique favorisant leur adhésion, tout en gardant le droit d'arbitrage pour opérer les choix nécessaires dans le projet.

Afin de cadrer le travail de préparation d'une organisation, une fiche « temps de travail », support de formalisation et d'instruction peut être utilisée pour chaque scénario envisagé.

+ D'INFOS

Consultez les outils du temps de travail

Les étapes pour organiser le temps de travail de manière fiable et stable

1 Données stratégiques et contextuelles

- Projet, contexte, politique RH ;
- Besoins de l'activité (Ex. saisonnalité).

2 Données réglementaires

- Obligation annuelle de travail.

3 Choix d'un modèle horaire

- Analyse pertinence (Qual. Soins, QVT, efficience).

4 Maquette et effectifs requis

- Conformité budgétaire ;
- Faisabilité de l'organisation.

5 Cycle de travail

- Création.

6 Cycle de travail

- Vérification.

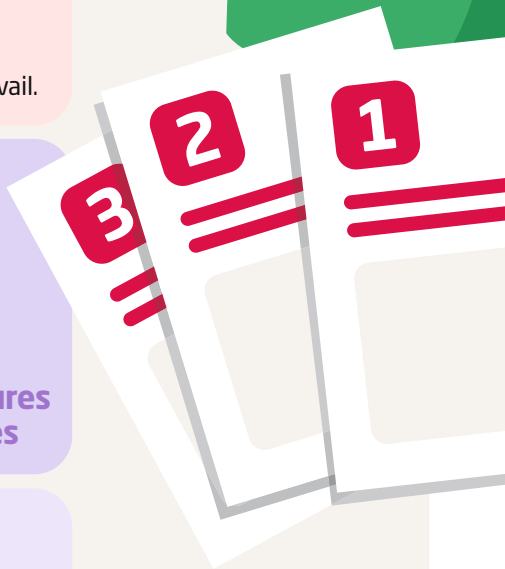
7 Roulement - planning

- Décompte du temps de travail.

8 Gestion des remplacements

9 Politique de remplacement

10 Processus de gestion des heures supplémentaires



11 Pilotage

- Indicateurs ;
- Dialogue de gestion.

12 Management projet temps de travail (Transversal)

+ D'INFOS

Consultez les 12 fiches techniques et les outils

Points de repère sur le temps de travail

TEXTES DE RÉFÉRENCE

Les règles qui régissent la gestion du temps de travail et des activités sont définies selon les statuts et les conventions collectives en vigueur.
Ainsi, pour les structures et établissements sanitaires et médico-sociaux, les textes de référence divergent selon les conventions collectives et/ou les statuts (privé commercial, public, privé non lucratif).
Pour mieux se repérer il est important de connaître les règles principales relatives à l'organisation du temps de travail (*cf. annexe 1*).

Définitions

Les effectifs

- **Effectifs budgétés** (ou plafond d'emploi) : nombre de lignes ouvertes à rémunération dans le budget RH (ou nombre d'emplois en Équivalents Temps Plein que le budget de l'établissement peut prendre en charge).

- **Effectifs réalisés** (Équivalent Temps Plein Rémunéré) : consommation réelle de ressources humaines, intégrant tous les modes contractuels (CDD, CDI) et les ressources de suppléance (heures supplémentaires, intérim).

- **Effectifs cachés** :
  - Dette sociale (compteurs d'heures positifs, Compte Épargne Temps stockés) ;
  - Coût indirect (des professionnels occupés à organiser la Permanence Des Soins, de l'encadrement des nouveaux arrivants...).

Le temps de travail

- **Temps de travail effectif** (TTE) : temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et doit se conformer à ses directives.

- **Amplitude** : durée comprise entre le début et la fin de la journée de travail d'un salarié (Temps de Travail Effectif + pauses) - se trouve limitée par l'obligation d'accorder un temps de repos.

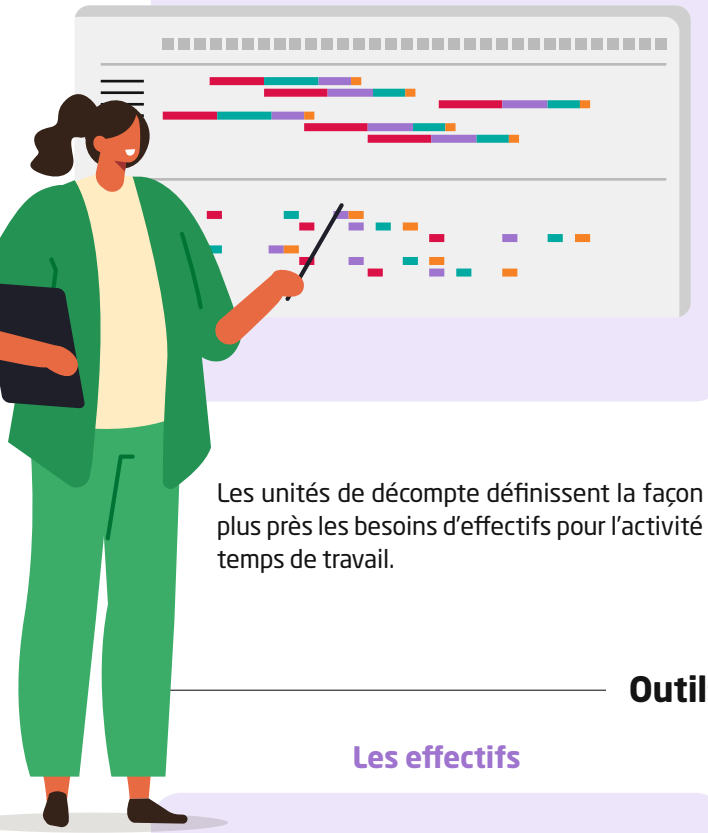
- **Temps de pause** : dès que le temps de travail quotidien atteint 6 heures, le salarié bénéficie d'un temps de pause d'une durée minimale de 20 minutes consécutives.

- **Temps d'habillage/déshabillage** : si le port d'une tenue de travail est imposé, ce temps est du Temps de Travail Effectif.

Unités de décompte

Les effectifs

- **Unités de mesure**
  - Équivalents temps plein (ETP) : le chiffre peut être un décimal



Le temps de travail

- **Unités de mesure/pilotage**
  - Heures (au format hh:mm)

ATTENTION : COMPLEXITÉ
Il est nécessaire de prendre en considération plusieurs unités de décompte

- **Heures :** Temps de Travail Effectif (TTE) quotidien, TTE hebdomadaire, durée de repos et obligation annuelle ;
- **Jours :** décompte du TTE pour les cadres ;
- **Semaines :** congés et cycles de travail ;
- **Mois :** éléments variables de paie ;
- **Année :** obligation annuelle.

Les unités de décompte définissent la façon de décompter le temps et les effectifs afin de calculer au plus près les besoins d'effectifs pour l'activité et de respecter la réglementation en vigueur en matière de temps de travail.

Outils de suivi

Les effectifs

- **Tableau des emplois/Tableau de suivi des remplacements par typologie.**

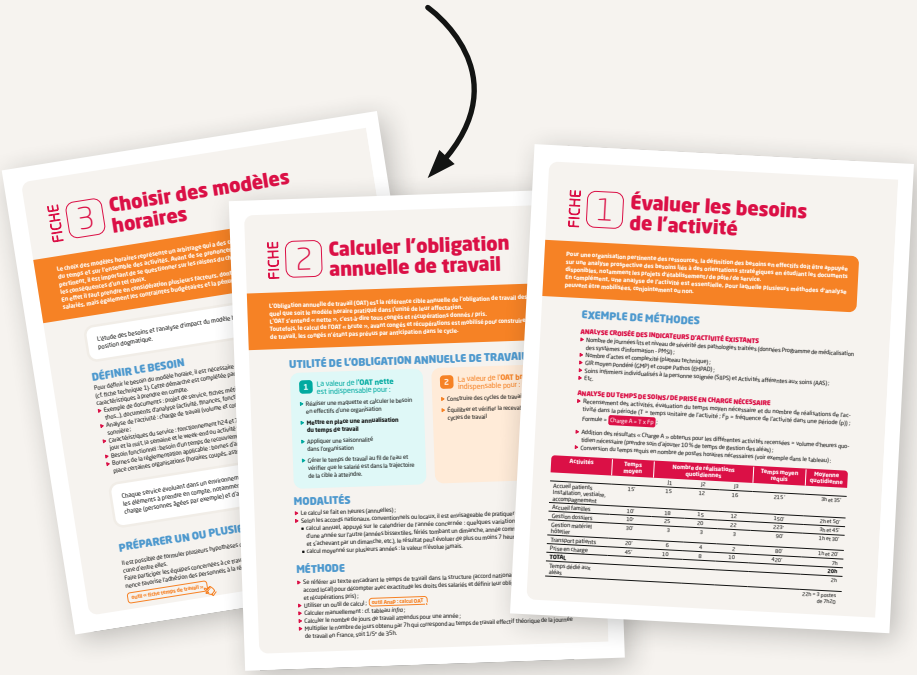
Le temps de travail

- **Tableau des comptes d'heures, comptes CET.**
- **Tableau des compteurs de soldes (congés, RF, RTT...).**

LES OBLIGATIONS ET LES DROITS

La première des obligations du salarié est de réaliser son contrat de travail en conformité avec le contenu des missions qui y sont inscrites, les consignes données, les horaires de travail et l'assiduité requise pour accomplir les activités demandées.
Les décrets ou conventions collectives définissent une obligation annuelle de temps de travail en heures ou en nombre de jours, selon que l'on soit employé ou agent, agent de maîtrise ou cadre.
L'obligation annuelle de travail (OAT) doit être prise en considération comme nette, à savoir tous congés et récupérations de fériés donnés au salarié. Toutefois, l'obligation annuelle de travail brute (avant congés et récupérations) peut être manipulée dans des cas précis, notamment pour organiser une maquette d'activité (cf. infra fiche maquette) ou pour construire un cycle de travail (cf. infra fiche cycle de travail).
Pour avoir des droits (à congés, à récupération), le salarié doit au préalable remplir ses obligations de service. Pour ouvrir certains droits (par ex. à repos férié, à RTT) le salarié doit avoir acquis au préalable ce droit à repos en compensation, en ayant travaillé selon les conditions définies pour cette acquisition. En d'autres termes, il faut avoir travaillé pour acquérir des droits à congés ou à repos compensatoires.

L'Anap publie 12 fiches techniques accompagnées d'outils, à l'attention des équipes qui souhaitent améliorer l'organisation de leur temps de travail.



Accédez aux productions en flashant ce QR Code

Équipe Anap
Monique Abad *(responsable projet)*
perf_RH@anap.fr
Aurélien Pierre

Mentions légales

Financement : les contenus publiés par l'Anap sont le résultat du travail de ses salariés et de sociétés de conseil dont les prestations sont exécutées dans le cadre de marchés publics et financées par le budget de l'Anap. Conflits d'intérêts : les contenus et conclusions de l'Anap sont indépendants de toute relation commerciale. L'Anap n'approuve ni ne recommande aucun produit, procédé ou service commercial particulier. Usage : l'Anap garantit la validité des informations à la date de leur publication. Les contenus sujets à évolution particulière sont susceptibles d'être actualisés. Propriété intellectuelle : les contenus sont la propriété intellectuelle de l'Anap. La réutilisation des productions de l'ANAP est autorisée, sous réserve que les informations qu'elles contiennent ne soient pas altérées, que leur sens ne soit pas dénaturé et que leurs sources et date de dernière mise à jour soient mentionnées. Toute réutilisation à des fins commerciales doit faire l'objet d'un échange préalable avec l'ANAP. Version septembre 2022.

Conception et réalisation : Agence Efil 02 47 47 03 20 - www.efil.fr / **Crédit photos** : ANAP, Shutterstock.
Imprimé sur papier PEFC / Septembre 2022

PEFC/10-31-1510

L'organisation du temps de travail est un levier d'appui à la stratégie de l'établissement et à la marque employeur.

Septembre 2022

Retrouvez nos publications et nos actualités sur anap.fr

Suivez l'Anap sur LinkedIn et sur Twitter @anap_sante

23, avenue d'Italie - 75013 Paris
01 57 27 12 00
contact@anap.fr

20220237

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

l'anap agence nationale de la performance sanitaire et médico-sociale