

Ressources humaines

## **S'interroger sur l'organisation du temps de travail permet de "redonner du sens"**

---

**Publié** le 13/03/18 - 15h52 - HOSPIMEDIA - HOSPIMEDIA

### **Quelles amplitudes de travail pour une organisation des soins performante ?**

**L'Association pour le développement des ressources humaines dans les établissements sanitaires et sociaux (Adrress) et l'Association française des directeurs de soins (AFDS) ont soulevé la question ce 9 mars. Professionnels mais aussi sociologue et juriste ont débattu sur le sujet.**

Quelles amplitudes de travail pour une organisation des soins performante ? La question était posée conjointement ce 9 mars par l'Association pour le développement des ressources humaines dans les établissements sanitaires et sociaux (Adrress) et l'Association française des directeurs de soins (AFDS), dans le cadre de leurs matinales. L'occasion d'aborder la délicate question de la gestion du temps de travail à l'hôpital.

### **Le choc des temporalités**

Au programme notamment, la synthèse d'une trentaine d'articles dédiés et un constat : "*la question des rythmes de travail n'est jamais traitée en tant que telle mais par fragmentation uniquement*", note Rémi Delekta, directeur des ressources humaines des CH de Saint-Lô et Coutances (Manche). Ainsi, le temps de travail est abordé au travers du prisme de certaines catégories de professionnels, par exemple les séniors ou encore les femmes enceintes. Cette revue de presse met toutefois en avant une ambition commune : toute organisation a pour objectif de redonner du sens au travail. "*On note de plus en plus une perte de sens au travail et l'organisation du travail doit être le pilier pour redonner du sens*", explique Dominique Ansould, directrice des soins au sein des mêmes établissements. Et Dominique Ansould d'évoquer le choc des temporalités à l'hôpital : comment réussir à harmoniser temps médical et non médical ? Les rythmes de travail à l'hôpital doivent répondre à un ensemble de contraintes financières, sociales, besoins des patients, stratégie d'établissement, de normes, de réglementation, de qualité de vie au travail, etc. Comment alors réussir à trouver un consensus ?

La sociologue Fanny Vincent apporte des pistes de réponses. Durant sa thèse, elle s'est intéressée de près au travail en 12 heures, ses causes et conséquences sur les organisations. Elle s'est attachée à "*faire tomber les mythes*", confie-t-elle, reprenant son confrère Pierre Bourdieu. Et son étude fait en effet tomber bon nombre d'idées préconçues. Les soignants ne

représentent pas un bloc homogène. Leur attrait pour le travail en 12 heures dépend "*de leur trajectoire de vie professionnelle et personnelle*". Autre constat : "*Parler des 12 heures, c'est en fait parler de bien d'autres choses*", poursuit Fanny Vincent. Ce sont en effet souvent les "*à-côtés*", les conséquences de cette organisation qui s'avèrent décisives dans le choix d'un passage en 12 heures.

### **Impliquer le personnel et ses instances**

La sociologue distingue en effet trois "*types*" de rapport aux 12 heures : elles sont vues soit comme un moyen de contention du travail, c'est-à-dire pour "*maintenir la place du travail dans la vie du soignant*" ; soit comme un moyen de réappropriation du travail ; soit jugées comme une voire la seule "*organisation efficace du travail*". Il convient toutefois, dans la mise en place de cette organisation, de tenir compte du temps de transmission de l'information entre deux prises de poste, souligne la sociologue.

Cet angle a aussi été abordé par Guillaume Champenois, avocat au barreau de Paris et membre du cabinet Houdart et associés, dans son approche juridique du sujet. Il a également souligné l'importance d'impliquer les instances et les représentants du personnel dans la mise en place d'une nouvelle organisation du travail, et n'omettant pas d'informer le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), tout changement ayant des conséquences sur la qualité de vie au travail. Plus largement, et les intervenants de ce 9 mai se sont attachés à le démontrer, "*redonner du sens*" au travail et à son organisation ne peut se faire sans instaurer la confiance et replacer l'humain au cœur de cette organisation. "*Quand on décide au plus près du terrain, alors c'est là que la prise de décision redonne du sens*", confirme Catherine Hardy, directrice des soins aux CH de Tarbes et Lourdes (Hautes-Pyrénées). Cela ne peut donc se faire sans impliquer les équipes, en gardant toujours à l'esprit les besoins du patient et la sécurité des soins.

Clémence Nayrac  
[Ecrire à l'auteur - Twitter](#)