

Congrès La Baule jeudi 8 octobre 2009

CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE DE NANTES

Les indicateurs de pénibilité

C VILLATTE



Hôtel-Dieu

Hôpital mère-enfant



Hôpital Saint-Jacques

Maison Pirmil



Hôpital Laënnec



La Seilleraye

Beauséjour



La Placelière

Les indicateurs de pénibilité

- Historique et contexte de la démarche
- Analyse de l'expérimentation du groupe « événements sentinelles » et propositions issues de l'audit gestion des ressources humaines
- Propositions d'indicateurs à expérimenter et à diffuser
- Perspectives envisagées dans le cadre des bonnes pratiques à promouvoir en matière de gestion des plannings

Historique et contexte de la démarche

- En 2002 une réflexion issue d'une étude sur la souffrance au travail a identifié plusieurs points:
 - La nécessité de se doter d'outils et de méthodes pour dimensionner les effectifs en lien avec les activités de soins
 - Une conception des roulements s'appuyant sur un référentiel du temps de travail complet et accessible, amélioré par une informatisation de la gestion des plannings
 - Des organisations de soins et de travail pas toujours formalisées et/ou insuffisamment actualisées
 - Des règles de management des personnels visant à améliorer notamment les règles de mobilité
- En 2008 un audit sur la GRH reflète les mêmes ressentis chez les agents notamment sur la gestion des plannings avec des impacts forts sur leurs conditions au travail et leurs ressentis en terme de souffrance au travail

L'identification d'indicateurs de pénibilité

- En 2008, le groupe « événements sentinelles » constitué, de 10 cadres de santé volontaires et animé par la coordination générale des soins a identifié comme indicateurs de pénibilité:
 - du planning: à partir des 150 compteurs d'i.gestor:
 - Les repos journaliers inférieurs à 12h (S/M)
 - Le nombre de week-end travaillés
 - Les semaines de plus de 48h
 - L'alternance jour / nuit
 - Les changements à la demande des agents ou à la demande du cadre
 - Les heures supplémentaires
 - Les appels à domicile
 - L'absentéisme notamment le week-end
- Un groupe sur la pénibilité (direction, membres du CHSCT), issu de l'audit GRH, a concrétisé l'intérêt de créer et pérenniser un tableau de bord et de suivi



Une approche circonscrite aux indicateurs cibles

Tableau des anomalies

	Libellé anomalie
40	+ de 48h travaillés sur 7j.
103	Repos journalier consécutif < 12h
104	- de 36h de RH hebdomadaires
105	+ de 2 dimanches consécutifs travaillés

1. + de 48h W sur 7J
2. RH – de 12h
3. - de 36h RH hebdo
4. + de 2WE / mois

	Nb agents		40	103	104	105	Total
	Total	Avec ano					
	2	1			1		1
	38	35	19	35	22	1	77
	1	1	1	1	1		3
	20	17	2	38			40
	38	28	8	53	21	3	85
	26	25	4	40	27		71
	37	38	30	53	41	6	130
	38	31	18	71	15	3	107
	7	2	14		2		16
	29	23	21	20	17	2	60
	28	29	12	25	27	3	67
	38	32	20	57	20	1	98
UF 13	23	22	12	44	17	4	77
UF 14	2	2	5	1	1		7
UF 15	20	8	36	22	5		63
UF 16	58	47	76	48	30	7	161
UF 17	45	45	39	100	29	6	174
Total pôle	534	374	317	608	276	36	1196
	534	374	317	608	276	36	

Une traduction rapide des anomalies

80% des anomalies concernent le S/M et les semaines de + de 48h

	Libellé anomalie
40	+ de 48h travaillées sur 7j.
103	Repos journalier consécutif < 12h
104	- de 36h de RH hebdomadaires
105	+ de 2 dimanches consécutifs travaillés

	Nb agents			40	103	104	105	Total
	Total	Avec ano	%					
UF	33	10	30 %	3	1	24		28
UF	83	46	55 %	96	65	31	3	195
UF	93	52	56 %	122	125	44	9	300
UF	26	1	4 %		1			1
UF	81	50	62 %	35	102	35	8	180
UF	131	71	54 %	160	170	114	18	462
UF	15	9	60 %		16			16
UF	4	1	25 %	1				1
Total pôle	466	240	51 %	417	480	248	38	1152
	297	187	51 %	417	480	248	38	1152

Inclus tous les agents présents sur le planning (titulaires, stagiaires et contractuels)

Exemple d'un pôle clinique: 51% des agents ont eu, une, ou des anomalies dans leur planning, 1152 anomalies sur 8 mois soit **4,8 anomalies par agent concerné (0,6/mois)**:

- 42,7% des anomalies relèvent du soir / matin (code 103)
- 36% des anomalies relèvent de semaine de + de 48H sur 7j (code 40)
- 21% des anomalies relèvent de RH de – de 36h hebdomadaires (code 104)
- 0,3% des anomalies relèvent de + de 2 dimanches travaillés / mois (code 105) mais si on le rapporte qu'aux UF qui travaillent le WE cela représente 17%

Une version par corps professionnels

	Libellé anomalie
40	+ de 48h travaillées sur 7j.
103	Repos journalier consécutif < 12h
104	- de 36h de RH hebdomadaires
105	+ de 2 dimanches consécutifs travaillés

	Nb agents			40	103	104	105	Total
	Total	Avec ano	%					
202 Cadres de sante	9	4	44 %	19	1	1		21
205 Infirmiers	108	90	83 %	243	298	136	12	689
225 Aides-soignants	1	1	100 %		1			1
226 Aides-soign. et a.s.h.q.	30	11	37 %	45		3		48
235 Agents des services hospitaliers qualifiés	1	1	100 %			1		1
295 AS - AMP - AP	119	80	67 %	110	180	107	26	423
Total pôle	297	187	63 %	417	480	248	38	1152
	<i>297</i>	<i>187</i>	<i>63 %</i>	<i>417</i>	<i>480</i>	<i>248</i>	<i>38</i>	<i>1152</i>

Les 1152 anomalies se répartissent en strates*:

- 1% pour les cadres, (environ +/-, soit 5,25 / cadres concernés)
- 59% pour les IDE, (environ +/- , soit 7,6 / IDE concernés)
- 40% pour les AS/ASHQ, (environ +/- , soit 5 / AS/ASHQ concernés)

* Les anomalies par corps ont concerné: 44% des cadres, 83% des IDE, +/- 70% des AS et 100% des ASHQ mais en réalité 1 agent peut cumuler plusieurs anomalies alors que d'autres en auront qu'une seule. On peut requêter par liste nominative afin de cibler au mieux cette répartition

Les changements à la demande des agents / du cadre



- ① Choix sur la palette (en haut de la feuille Gestor à gauche)

- ② sur la palette le menu déroulant permet d'identifier le choix « à la demande du cadre » de couleur rose , « à la demande de l'agent » de couleur grise

- ③ pour visualiser et compter rapidement le nombre, saisir le menu déroulant « regroupement », puis choix soit de l'évènement à visualiser, soit de tous les événements de la famille

Le tableau des changements

Suivi des changements de planning

- Nb = Nb agents concernés dans le mois par un changement (Agt ou cad)
- Tx = Taux dans l'UF des agents concernés par un changement
- Agt = Nombre de demande agents
- Cad = Nombre de demandes cadre
- TxAggt = Taux des demandes agents

7160 URGENCES

UF	Nb agts	Semaine 1					Semaine 2					Semaine 3					Semaine 4					Semaine 5									
		Nb	Tx	Agt	Cad	TxAgt	Nb	Tx	Agt	Cad	TxAgt	Nb	Tx	Agt	Cad	TxAgt	Nb	Tx	Agt	Cad	TxAgt	Nb	Tx	Agt	Cad	TxAgt	Nb	Tx	Agt	Cad	TxAgt
		8					9					10					11					12									
0850 BRANCARDAGE URGENCES	24											2	8%	2	7	22%	1	4%	0	2	0%						22	92%			
0855 TRANSPORTS-AMBULANCES	25																										25	100%			
0970 REMPL.POLE URGENCES	13																										13	100%			
1012 U.C.S.A.C.D.	10																										10	100%			
1013 U.C.S.A.M.A.	11																										11	100%			
1016 SOINS AMBULATOIRES E.P.M.	1																										1	100%			
1913 SMUR	73																										73	100%			
2080 URGENCES ACC.ADLTE EC	202											17	8%	100	22	82%	17	8%	57	20	74%	4	2%	7	1	88%	184	91%			
2082 URGENCES ACC.TRAUMATO.	9																										9	100%			
2083 URGENCES ACC.MEDECINE	19																										19	100%			
2084 URG.CS VICTIMOLOGIE	1																										1	100%			
2085 URG.MEDICO.JUDIC.CS	1																										1	100%			
2088 MED.POLYV.URGENCE 6EE U3	72	1	1%	1	0	100%	12	17%	15	8	65%	13	18%	11	7	61%											55	76%			
2089 DIR.POLE URGENCES	3																										3	100%			
2091 URGENCES SH.MEDECINE	68																										68	100%			
2093 URGENCES ACC.PEDIATRIQUE	56																										56	100%			
2095 EQUIPE MOBILE PSYCHIATRIE	10																										10	100%			
2096 MED.POLYV.URGENCES S U2	86						19	22%	41	10	80%	19	22%	49	22	69%	10	12%	33	9	79%	5	6%	7	0	100%	64	74%			
2097 MED.POLY.URG.SSUD U1	74																										74	100%			
3840 SAMU REGULATION HOSPITAL.	29																										29	100%			
7161 RECH CLIN AUTRES PROM.URG	2																										2	100%			
9207 COORDINATION PRELEVEMENT	6																										6	100%			
	795	1	0,1%	1	0	100%	31	3,9%	56	18	76%	51	6,4%	162	58	74%	28	3,5%	90	31	74%	9	1,1%	14	1	93%	542	8,2%			

Exemple pour les 4UF où les cadres utilisent ce code: 323
 changements sont demandés par les agents et 108 par les cadres.
 Soit une moyenne de 9 changements / par agent

- Un Tx de changement à la demande des agents de 75%
- Un Tx de changement à la demande du cadre 25%



Tableau des heures supplémentaires

On peut identifier par UF ou par corps professionnels

- HSP: Les heures supplémentaires payées
- HSR: Les heures supplémentaires récupérées

	Nb agents			HSP	HSR	Total
	Total	Avec HS	%			
UF	33	7	21 %		9,67	9,67
UF	9	8	89 %		92,33	92,33
UF	83	33	40 %	16,00	351,25	367,25
UF	13	10	77 %		165,58	165,58
UF	93	45	48 %		337,72	337,72
UF	26	8	31 %	15,20	155,73	170,93
UF	81	37	46 %	1,00	116,12	117,12
UF	131	53	40 %	4,50	490,00	494,50
UF	15	10	67 %		53,17	53,17
	4	1	25 %		13,25	13,25
Total pôle	297	172	58 %	36,70	1784,82	1821,52
	<i>297</i>	<i>172</i>	<i>58 %</i>	<i>36,70</i>	<i>1784,82</i>	<i>1821,52</i>

Par corps

	Nb agents			HSP	HSR	Total
	Total	Avec HS	%			
015 Secretaires medicaux	7	1	14 %		24,00	24,00
020 Adjointes administratifs hospitaliers	15	1	7 %		1,50	1,50
202 Cadres de sante	6	4	67 %		103,90	103,90
205 Infirmiers	104	87	84 %	49,00	1176,58	1225,58
226 Aides-soign. et a.s.h.q.	12	6	50 %		14,75	14,75
295 AS - AMP - AP	98	45	46 %		201,08	201,08
425 Ouvriers professionnels	2	1	50 %		9,33	9,33
Total pôle	270	145	54 %	49,00	1531,15	1580,15
	<i>270</i>	<i>145</i>	<i>54 %</i>	<i>49,00</i>	<i>1531,15</i>	<i>1580,15</i>

Exemple pour les heures supplémentaires

Période d'analyse : 01/01/2009 - 31/08/2009

	Nb agents			HSP	HSR	Total
	Total	Avec HS	%			
UF 1	23	9	39 %		18,33	18,33
UF 2	3	2	67 %		16,25	16,25
UF 3	59	32	54 %	7,50	260,92	268,42
UF 4	16	10	63 %	2,25	99,50	101,75
UF 5	77	38	49 %	22,50	208,67	231,17
UF 6	10	1	10 %		12,75	12,75
UF 7	61	30	49 %	52,50	119,50	172,00
UF 8	1	1	100 %		1,00	1,00
UF 9	67	23	34 %	37,50	206,67	244,17
Total pôle	302	142	47 %	122,25	943,58	1065,83
	302	142	47 %	122,25	943,58	1065,83

Exemple d'un pôle clinique: 47% des agents sont concernés, soit une moyenne de 7,5H/agent émargeant aux heures supp sur 8 mois c'est à dire moins d'1h/mois:

- 943,58 HSR (88,5% des heures supp)
- 122,25 HSP (11,5% des heures supp)

Les arrêts de travail le WE / UF et par corps

On peut repérer les arrêts de jour, de nuit, la répartition du V au D, les UF les plus concernées, les corps

	vendr.			samed.			diman.			Tot.
	Tot.	Jour	Nuit	Tot.	Jour	Nuit	Tot.	Jour	Nuit	
	3	3								3
	4	4		3	3		1		1	8
							1	1		1
	1	1								1
	6	6		4	4					10
				2	2					2
	2	2		1	1		1	1		4
	5	3	2	1	1		2	1	1	8
	10	10		13	12	1	6	6		29
	1	1								1
Total pôle	32	30	2	24	23	1	11	9	2	67

	vendr.			samed.			diman.			Tot.
	Tot.	Jour	Nuit	Tot.	Jour	Nuit	Tot.	Jour	Nuit	
015 Secretaires médicaux				1	1		1	1		2
020 Adjointes administratifs hospitaliers				1	1					1
202 Cadres de sante	1	1								1
205 Infirmiers	12	11	1	13	12	1	2		2	27
226 Aides-soign. et a.s.h.q.	4	4		1	1		2	2		7
295 AS - AMP - AP	15	14	1	8	8		6	6		29
Total pôle	32	30	2	24	23	1	11	9	2	67

Perspectives: écrire une charte des bonnes pratiques

- Établir des règles de gestion incluant l'identification et le suivi des indicateurs de pénibilité
- S'appuyer sur une « commission des roulements », constituée de membres du CHSCT, directions du personnel et des soins
- Créer des tableaux de bord en routine pour rendre visible ces anomalies, les transmettre mensuellement aux cadres supérieurs des pôles
- Mettre en place le dispositif d'accompagnement des cadres issu d'une réflexion interne et dans le respect des conclusions de la mission de Singly

