

# Guide méthodologique relatif à la négociation sociale sur les organisations du travail

L'ARS Grand Est souhaite mettre à disposition de l'ensemble des établissements du territoire un guide méthodologique d'aide à la négociation sociale sur les organisations du travail.

Ce guide méthodologique repose sur un travail collaboratif réalisé par l'ARS Grand-Est en concertation avec des directeurs d'établissement et Directeur des ressources humaines de différents établissements sanitaires et médico-sociaux dans le cadre d'un groupe de travail dédié.

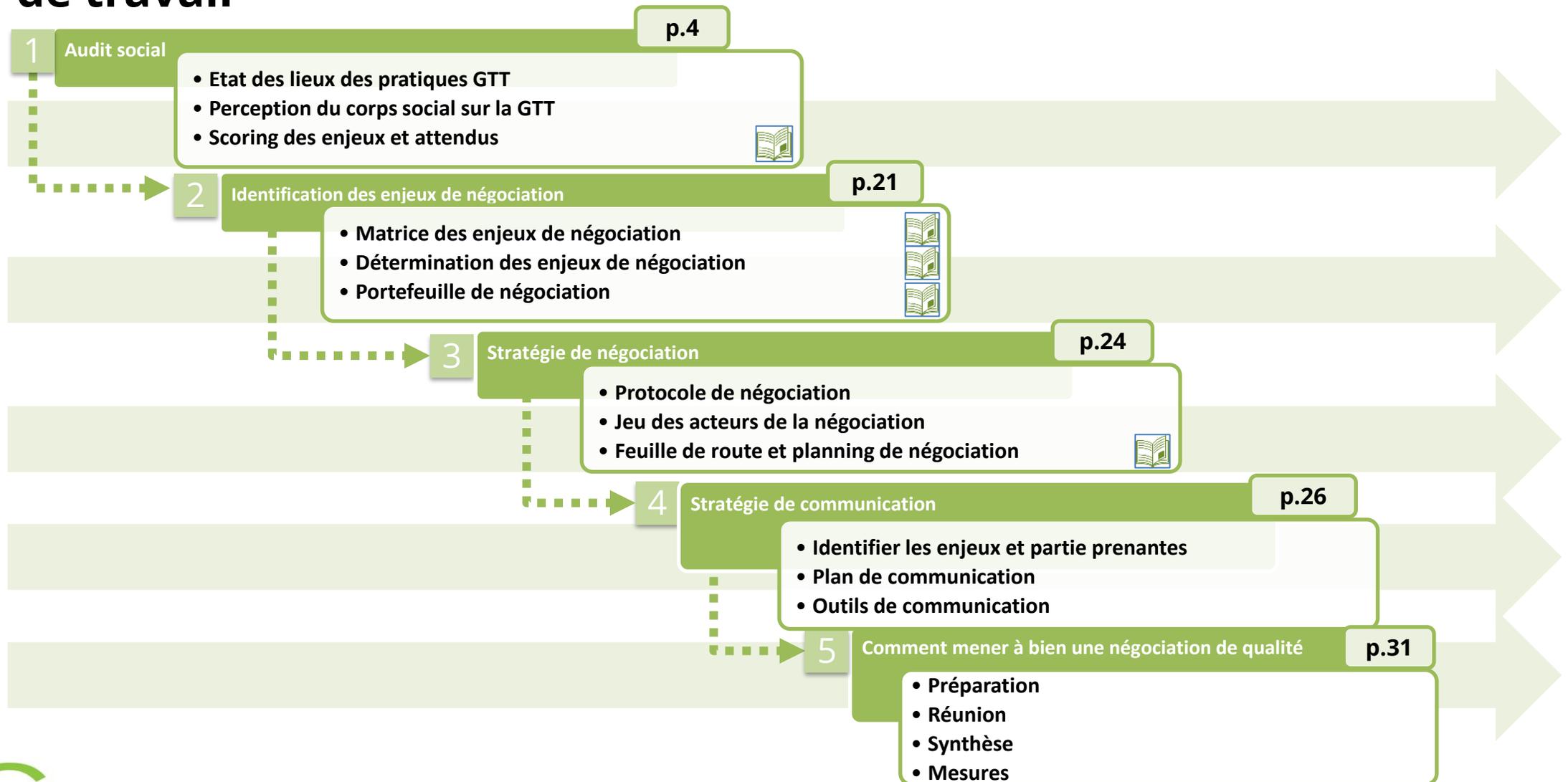
Ce guide méthodologique a vocation à apporter un soutien à toutes les directions d'établissement qui souhaiteraient travailler de manière constructive avec les représentants du personnel sur la thématique des organisations du temps de travail et négocier avec eux des évolutions. Toute démarche autour des organisations du temps de travail doit nécessairement prendre en compte trois dimensions :

- **La qualité de vie au travail des agents** : effectifs quotidiens, gestion des remplacements, limitation des rappels sur repos, modalités de pose de congés...
- **La qualité de la prise en charge des patients** : effectifs au lit du patient, continuité des soins, synchronisation entre les différents métiers...
- **L'efficience** : la capacité de l'établissement à disposer des compétences et des effectifs là où cela est nécessaire en maîtrisant les enjeux medico-économiques.

# Glossaire

<b>AM</b> : Arrêt Maladie	<b>HS</b> : Heure supplémentaire
<b>ASH</b> : Agents des services Hospitaliers	<b>IDE</b> : Infirmier Diplômé d'Etat
<b>AT</b> : Arrêt de travail	<b>IRP</b> : Instances Représentatives du Personnel
<b>CA</b> : Congé annuel	<b>JF</b> : Jour férié
<b>CHSCT</b> : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail	<b>JRTT</b> : Jour de réduction du temps de travail
<b>CME</b> : Commission Médical d'établissement	<b>ODJ</b> : Ordre du jour
<b>CSIRMT</b> : Commission des Soins Infirmiers, de Rééducation et Médico-Techniques	<b>OS</b> : Organisation Syndicale
<b>CTE</b> : Comité Technique d'Etablissement	<b>OSR</b> : Organisation Syndicale Représentative
<b>DAO</b> : Durée annuelle Opposable	<b>PUER</b> : Puéricultrice
<b>EPRD</b> : Etat Prévisionnel des Recettes et des Dépenses	<b>QVT</b> : Qualité de vie au travail
<b>ETP</b> : Equivalent temps plein	<b>RC</b> : Repos Compensateur
<b>ETPR</b> : Equivalent Temps plein Rémunéré	<b>REX</b> : Retour d'expérience
<b>ETS</b> : Etablissement	<b>RH</b> : Repos Hebdomadaire
<b>FAQ</b> : Foire Aux Questions	<b>RI</b> : Règlement intérieur
<b>GRH</b> : Gestion des Ressources Humaines	<b>RTT</b> : Réduction du temps de travail
<b>GT</b> : Groupe de travail	<b>SF</b> : Sage-Femme
<b>GTA</b> : Gestion du Temps Administratif	<b>TPT</b> : Temps Partiel Thérapeutique
<b>GTT</b> : Gestion du Temps de Travail	<b>TTE</b> : Temps de travail effectif
<b>HDJ</b> : Hôpital de Jour	<b>UF</b> : Unité Fonctionnelle
	<b>USIC</b> : Urgences et soins intensifs de cardiologie

# Etapes du processus de négociation sur le temps de travail



# **Etape 1 : Audit Social**

# L'enjeu de l'audit social

La réalisation de cet **audit social est absolument nécessaire** avant de démarrer une négociation sur le temps de travail. Il est en effet crucial de savoir précisément **quelle est la situation de départ et quelle est la situation d'arrivée recherchée. Cet état des lieux doit être** objectif, chiffré et précis. Il s'agit de partager avec les représentants du personnel tous les éléments nécessaires à leur réflexion et à leur prise de décision afin de créer les conditions d'**un dialogue objectif constructif et éclairé.**

## Recenser

L'audit social a vocation à recenser l'ensemble des caractéristiques de la gestion et de l'organisation du temps de travail :

- Les dimensionnements des unités
- Les horaires
- Les pratiques de gestion du temps de travail, qu'elles soient explicites (formalisées comme une règle) ou implicites (par exemple dans la façon de concevoir les cycles de travail)
- Les pratiques sociales en vigueur (déposes de congé...)
- Les éléments économiques liés à la masse salariale : ETPR, coûts de remplacement...

## Identifier les écarts

Une fois les principales données et pratiques identifiées, les écarts entre ces pratiques et la réglementation et les pratiques habituelles dans d'autres établissements seront analysés.

## Mesurer les impacts et les objectifs de la négociation

A partir des évolutions et changements souhaités par l'établissement, il s'agira ensuite de mesurer précisément les impacts des mesures envisagées :

- Sur les données économiques
- Sur les organisations
- Sur les procédures de GTT
- Sur le corps social

# La méthodologie de l'audit social

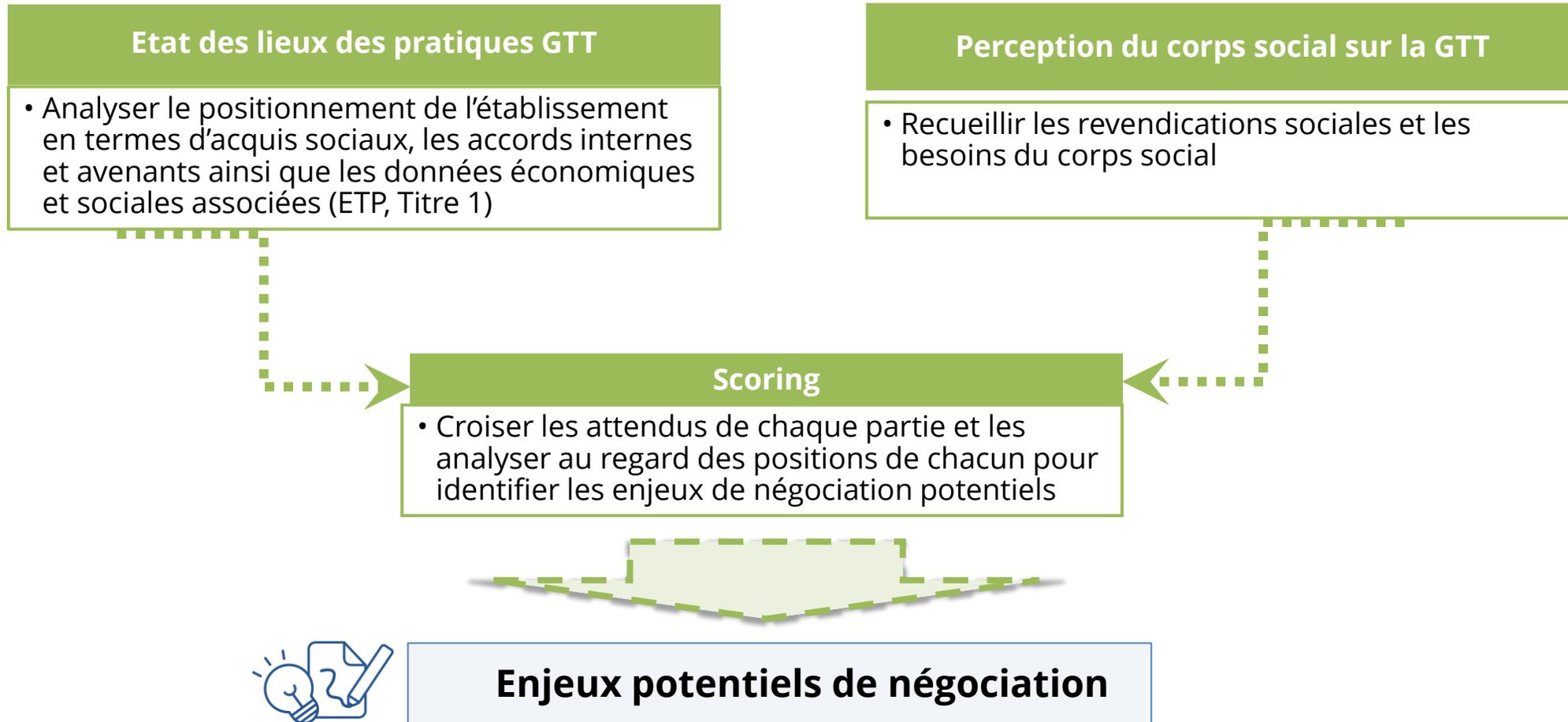
Audit social

Identification des enjeux de négociation

Stratégie de négociation

Stratégie de communication

Comment mener à bien une négociation de qualité



# L'état des lieux des pratiques GTT

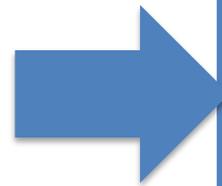
Audit social

Identification des enjeux de négociation

Stratégie de négociation

Stratégie de communication

Comment mener à bien une négociation de qualité



## Etat des lieux des pratiques GTT

- Analyser :
  - Les pratiques sociales (usages)
  - Les accords internes et leurs avenants
  - Le positionnement au regard de la réglementation et des bonnes pratiques d'usage
  - Les données économiques et sociales

# L'état des lieux des pratiques GTT

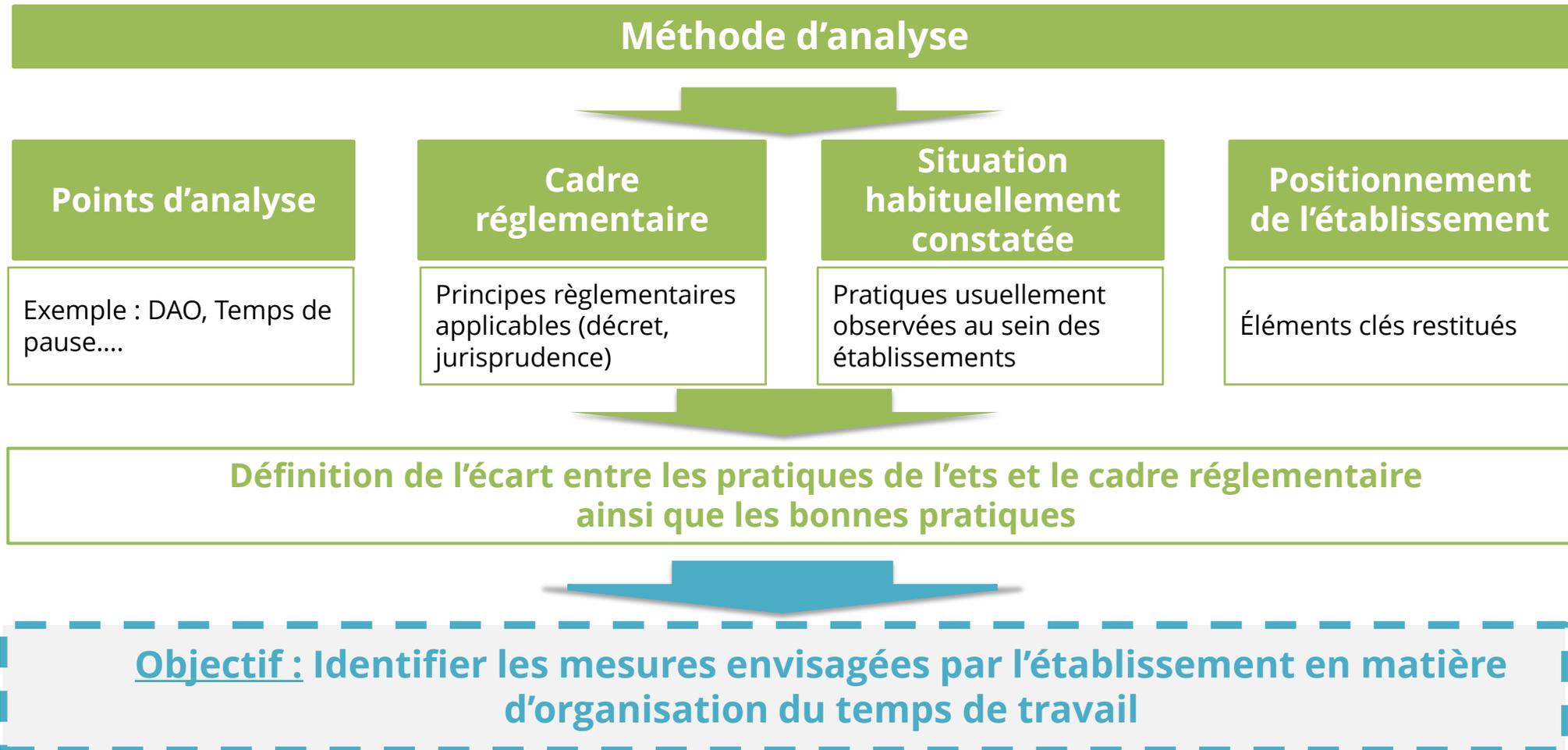
Audit social

Identification des enjeux de négociation

Stratégie de négociation

Stratégie de communication

Comment mener à bien une négociation de qualité



# L'état des lieux des pratiques GTT

## Grille d'audit social

Audit social

Identification des enjeux de négociation

Stratégie de négociation

Stratégie de communication

Comment mener à bien une négociation de qualité

ETABLISSEMENT			ANALYSE COMPARATIVE AVEC LE CADRE REGLEMENTAIRE				CONCLUSION	
THEME	PERIMETRE	DOCUMENT DE REFERENCE	DISPOSITIONS LEGALES	ECART AVEC LE CADRE REGLEMENTAIRE	USAGES ETS	RISQUES	APPROCHE POSSIBLE	CHIFFRAGE

# L'état des lieux des pratiques GTT

## La réglementation

OBJET	RÉGLEMENTATION	SITUATION CONSTATÉE AU SEIN DE L'ETABLISSEMENT
<b>Travail en repos fixes</b>	<b>Décret n° 2002-9 du 4 janvier 2002 - Articles 1 à 4 : durées max.</b> - 1607 h en repos fixe	
<b>Travail en repos variables</b>	<b>Décret n° 2002-9 du 4 janvier 2002 - Articles 1 à 4 : durées max.</b> - 1582 h en repos variable (forfait JF) - 1568 h en repos variable si + de 20 dimanches ou jours fériés (forfait JF + 2 jours compensateurs)	
<b>Travail de nuit</b>	- <b>1476 heures</b> Un agent est considéré comme travaillant exclusivement de nuit s'il effectue au moins 90% de son temps de travail annuel pendant la nuit Alternance jour/nuit (-90%), calcul de la DAO au prorata	
<b>JRTT</b>	<b>Durée hebdomadaire de référence 35h</b> , accord RTT possible si aménagement de la durée hebdomadaire : 37h30 : 15 RTT par exemple Les RTT se génèrent à partir du TTE , le forfait est indicatif	
<b>Temps de travail effectif</b>	Le TTE s'entend comme le temps durant lequel les agents sont à la disposition de l'employeur et doivent se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles : Si obligation d'être joint à tout moment par tout moyen approprié : temps de pause et de restauration = TTE Si obligation de port d'une tenue de travail validée par le CHSCT : temps d'habillage et déshabillage = TTE	

# L'état des lieux des pratiques GTT

## La réglementation

OBJET	RÉGLEMENTATION	SITUATION CONSTATÉE AU SEIN DE L'ETABLISSEMENT
<b>Gestion des heures supplémentaires</b>	Si durée du cycle > 1 mois : Plafond annuel de 180 heures par an et par agent Si durée du cycle < 1 mois : Plafond mensuel de 15 heures Plafond à 220 heures (18 heures/mois) pour les IDE spécialisées, les SF, cadres, manip	
<b>Temps de pause et d'habillage</b>	20 minutes de pause obligatoire pour tout poste à partir de 6 heures consécutives. Temps de déjeuner et de pause hors temps de travail effectif si l'agent ne reste pas soumis à des obligations de service.	
<b>Temps de repos</b>	Repos quotidien de 12h consécutives au min. Repos hebdomadaire de 36h consécutives au min. 2RH par quatorzaine dont 2 jours consécutifs comprenant un dimanche.	
<b>Durée quotidienne de travail</b>	9 heures de jour 10 heures de nuit Dérogations possibles jusqu'à 12h sur avis du CTE Amplitude max : 12h 10h30 d'amplitude max en temps discontinu avec 2 vacations maximum de 3 heures minimum	
<b>Durée hebdomadaire de travail</b>	44 heures maximum (48 heures max HS incluses)	

# L'état des lieux des pratiques GTT

## La réglementation

OBJET	RÉGLEMENTATION	SITUATION CONSTATÉE AU SEIN DE L'ETABLISSEMENT
<b>Astreintes</b>	<p>Pas plus d'un samedi, d'un dimanche et d'un jour férié par mois.</p> <p>Pas plus de 72h pour 15 jours sauf prélèvement et transplantation d'organes (120h)</p> <p>Priorité aux agents volontaires</p> <p>Compensation horaire ou indemnisation (25%)</p> <p>Temps partiels de droit et TPT ne peuvent pas participer aux astreintes</p> <p>NB : La position en astreinte n'est pas du TTE, seul le déplacement est considéré en TTE</p>	
<b>Temps partiels</b>	<p>Le temps partiel est de droit dans certaines situations (congé parental, handicap...).</p> <p>D'une durée au moins égale au mi-temps soit 50, 60, 70, 75, 80 ou 90 % pour une période de 6 mois à 1 an renouvelable, le temps partiel est organisé dans un cadre hebdomadaire.</p> <p>Il peut également être organisé dans le cadre d'un cycle de travail ou sur une base mensuelle dans le cas du service à mi-temps pour raisons familiales.</p>	
<b>Horaires dérogatoires</b>	<p>Sont dérogatoires les horaires supérieurs à 9H pour les personnels de jour et à 10h pour les personnels de nuit.</p> <p>Les horaires dérogatoires ne peuvent pas excéder 12h.</p> <p>Avis CTE obligatoire avec mise en phase de test et évaluation avant généralisation</p>	

# L'état des lieux des pratiques GTT

## La réglementation

OBJET	RÉGLEMENTATION	SITUATION CONSTATEE AU SEIN DE L'ETABLISSEMENT
<b>Durée du cycle de travail</b>	Durée du cycle comprise entre 1 et 12 semaines maximum.	
<b>Modalités d'élaboration du cycle de travail</b>	Sur la base de la maquette organisationnelle, du nombre d'agents, de leur quotité de travail, de l'amplitude horaire journalière, de la DAO de chaque agent, et du cadre réglementaire	
<b>Planning prévisionnel</b>	Planning prévisionnel porté à la connaissance des agents au plus tard 15 jours à l'avance	

# Cadre légal / Sources d'information

## – Principaux décrets liés aux heures supplémentaires

- Décret n° 2002-9 du 4 janvier 2002 relatif au temps de travail et à l'organisation du travail dans les établissements mentionnés à l'article 2 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière.
- Modifié par décret n°2011-184 du 15 février 2011

## – Principaux décrets liés aux congés

- Décret n°91-155 du 6 février 1991 relatif aux dispositions générales applicables aux agents contractuels des établissements mentionnés à l'article 2 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière
- Décret n° 2014-364 du 21 mars 2014 modifiant le décret n° 86-83 du 17 janvier 1986 relatif aux dispositions générales applicables aux agents non titulaires de l'Etat pris pour l'application de l'article 7 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat

## – Principaux décrets liés aux congés maladie

- Décret n°88-386 du 19 avril 1988 relatif aux conditions d'aptitude physique et aux congés de maladie des agents de la fonction publique hospitalière
- Décret n° 2014-1133 du 3 octobre 2014 relatif à la procédure de contrôle des arrêts de maladie des fonctionnaires

# Cadre légal / Sources d'information

---

## – Principaux sites Internet généralistes

- <http://travail-emploi.gouv.fr/>, dont : <http://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/temps-de-travail-et-conges/temps-de-travail/>
- <https://www.legifrance.gouv.fr/>
- <https://www.service-public.fr>

## – Principaux décrets relatifs au temps de travail (DAO, temps partiel, organisation du temps de travail)

- Décret n° 2002-9 du 4 janvier 2002 relatif au temps de travail et à l'organisation du travail dans les établissements mentionnés à l'article 2 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière
- Modifié par [Décret n°2007-826 du 11 mai 2007 - art. 2 JORF 12 mai 2007](#)
- Décret n°82-1003 du 23 novembre 1982 relatif aux modalités d'application de travail à temps partiel des agents titulaires des établissements d'hospitalisation publics
- Décret n° 2004-1063 du 1er octobre 2004 relatif au temps partiel dans la fonction publique hospitalière

# La perception du corps social sur la GTT

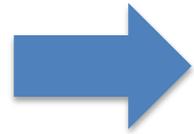
Audit social

Identification des enjeux de négociation

Stratégie de négociation

Stratégie de communication

Comment mener à bien une négociation de qualité



## Analyse Qualitative

- Identifier les attendus sociaux :
- Des OS
- Des agents
- Des encadrants

# La perception du corps social sur la GTT

## Recueil de perception

### Perception des agents

- Par rencontres dans les services
- Ou par enquête spécifique
- Par remontée du management...

### Positionnement du management

- Rencontres cadres

### Positionnement des OS

- Dans le cadre des instances (CHSCT, CTE)
- Via des entretiens informels
- Analyse des postures nationales et/ou locales du syndicat

### Niveau d'indicateurs sociaux

- Taux d'absentéisme, AT, AM, taux de grève, turn over
- Historique des conflits sociaux

**Objectif : Synthèse des attendus et identification des points de rupture**

# Précisions sur les items du scoring

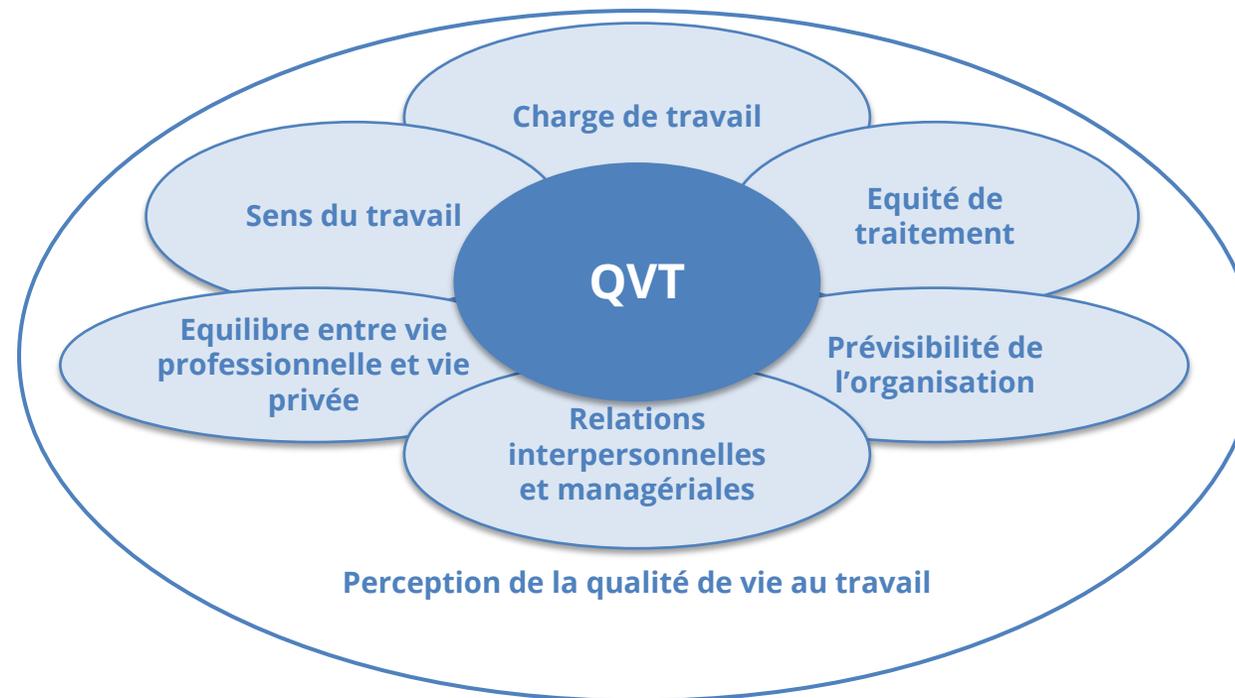
Items	Interprétation
<b>Efficienc e économique</b>	Impact financier
<b>Qualité de prise en charge</b>	Impact sur la qualité de prise en charge des patients
<b>Conformité règlementaire</b>	Impact sur la mise en conformité de la situation
<b>Organisation du travail</b>	Impact sur l'organisation du travail et les conditions des ressources (agents), impact sur les chronogrammes d'activité, charge ressentie, interfaces dans la prise en charge...
<b>QVT</b>	Impact sur le ressenti des agents en termes de QVT (équilibre vie professionnelle et vie personnelle, flexibilité des plannings...)
<b>Symbolique</b>	Visibilité du sujet et valeur symbolique pour le corps social

# Précisions sur l'item QVT du scoring

## Définition QVT

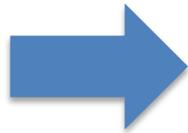
*Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail.*

## Dimensions QVT



# Le scoring des mesures envisagées par l'institution et des attendus sociaux

(L'outil à compléter est disponible sur demande)



## Scoring

- Définir l'impact et les risques des mesures envisagées sur le corps social, la qualité de vie au travail, la qualité de prise en charge et l'efficacité médico-économique.

Méthode		Vision des établissements			Vision du corps social		
Thème abordé	But	Efficience économique	Qualité de prise en charge	Conformité réglementaire	Organisation du travail	QVT	Symbolique
Barème	Calculer le degré d'impact du sujet sur les éléments de « scoring »	Fort impact : 5 Moyen Impact : 3 Faible impact : 1			Acceptable : 5 Risque : 3 Inacceptable : 1		
Note pour la « DAO » par exemple		Point	Point	Point	Point	Point	Point
Résultat : somme des points attribués	Calculer le degré d'impact du sujet sur l'établissement ou le corps social	Pas d'enjeux = [3 - 6] Enjeux moyen = [7 - 11] Enjeux fort = [12- 15]			Inacceptable = [3 - 6] Risque = [7 - 11] Acceptable = [12- 15]		

Outil disponible en annexe

Impact sur l'établissement

Impact sur le corps social

## **Etape 2 : Identification des enjeux de négociation**

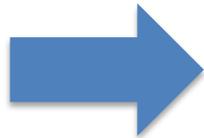
# L'identification des enjeux de négociation en fonction des risques et des impacts

- La **matrice** proposée ci-après permettra de positionner les mesures envisagées en fonction des risques et des impacts. Les mesures seront ainsi positionnées de manière visuelle en fonction d'un niveau d'enjeu (fort – moyen – faible) croisé avec un niveau de risque (fort-moyen-faible)
- A partir de cette matrice, l'établissement pourra **formaliser un portefeuille de négociation** avec les mesures envisagées, les marges de manœuvre pour chacune d'entre elles, les éventuelles contreparties, et également définir des niveaux pouvant évoluer à différentes étapes de la négociation
- Il s'agira ensuite de formaliser un **calendrier de la négociation** pour piloter la mise en œuvre de la négociation et un plan de communication adapté

*NB : Ces outils sont disponibles en annexe du guide méthodologique complet*

# Matrice des mesures envisagées

(L'outil se complète automatiquement après avoir complété le tableau de scoring)



Croiser les informations obtenues avec les données de l'audit

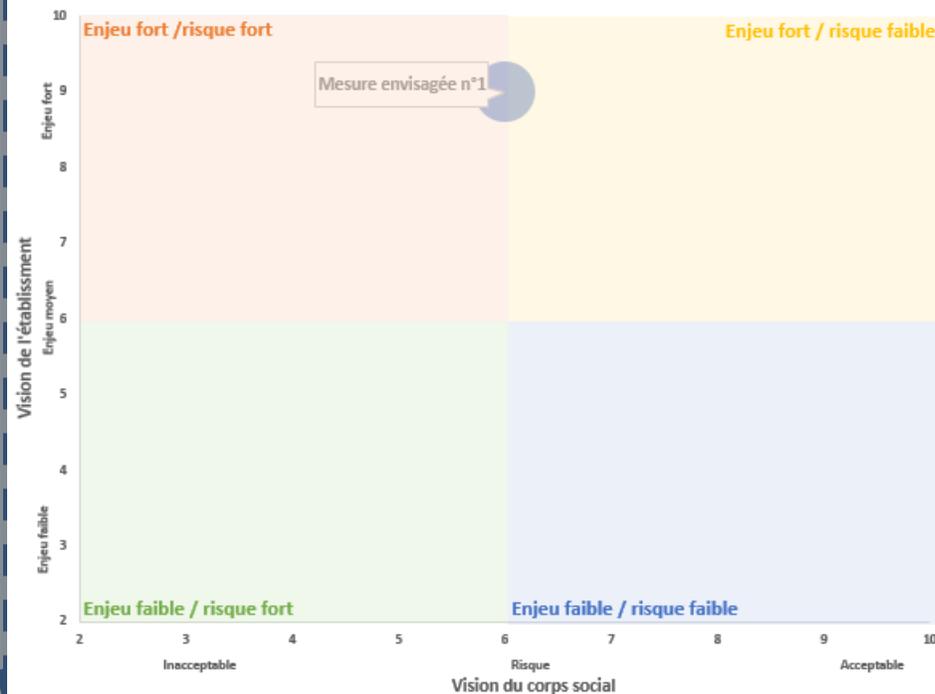
- La matrice permet de positionner les mesures de manière visuelle en fonction d'un niveau d'enjeu (fort – moyen – faible) croisé avec un niveau de risque (fort – moyen - faible). (cf. outils Excel)

Tableau de scoring à remplir

Numéro	Thème abordé	But : Calculer le degré d'impact du sujet sur les éléments de « scoring »	Efficience économique	Qualité de prise en charge	Conformité réglementaire / équité de traitement	Organisation du travail	QVT	Symbolique
Mesure envisagée n°1	Ex: Passer de 8h en 7h45	Barème : Vision institutionnelle : [1] = Impact faible sur l'institution -> [2] = Impact moyen sur l'institution -> [3] = Impact fort sur l'institution	3	3	3	2	2	2
Mesure envisagée n°2		Vision du corps social : [1] : Inacceptable -> [2] : Risque -> [3] : Acceptable  Attention : Ne pas remplir cases grisées		0	0	0	0	0

Automatique

Matrice des enjeux de négociation avec les mesures envisagées par l'établissement



Mesure envisagée n°1	Ex: Passer de 8h en 7h45
Mesure envisagée n°2	0
Mesure envisagée n°3	0
Mesure envisagée n°4	0
Mesure envisagée n°5	0
Mesure envisagée n°6	0
Mesure envisagée n°7	0
Mesure envisagée n°8	0
Mesure envisagée n°9	0
Mesure envisagée n°10	0
Mesure envisagée n°11	0
Mesure envisagée n°12	0
Mesure envisagée n°13	0
Mesure envisagée n°14	0

Outil disponible en annexe

## **Etape 3 : Stratégie de négociation**

# La stratégie de négociation

Audit social

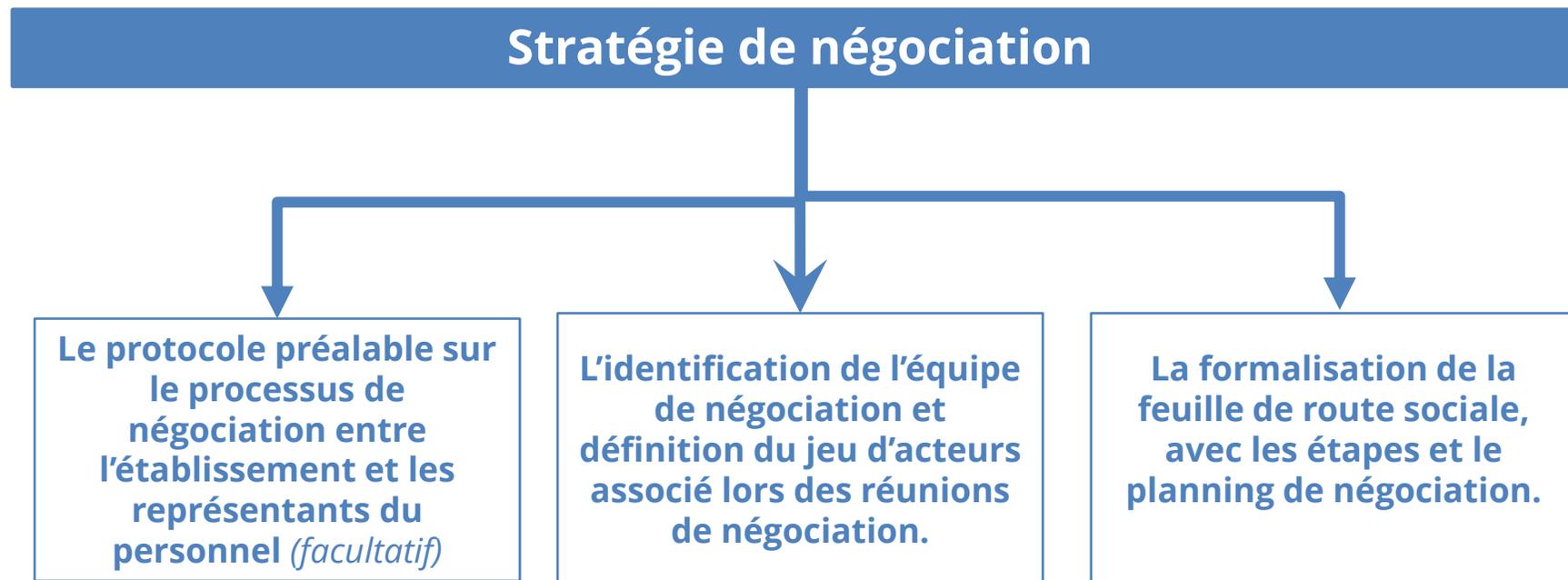
Identification des enjeux de négociation

**Stratégie de négociation**

Stratégie de communication

Comment mener à bien une négociation de qualité

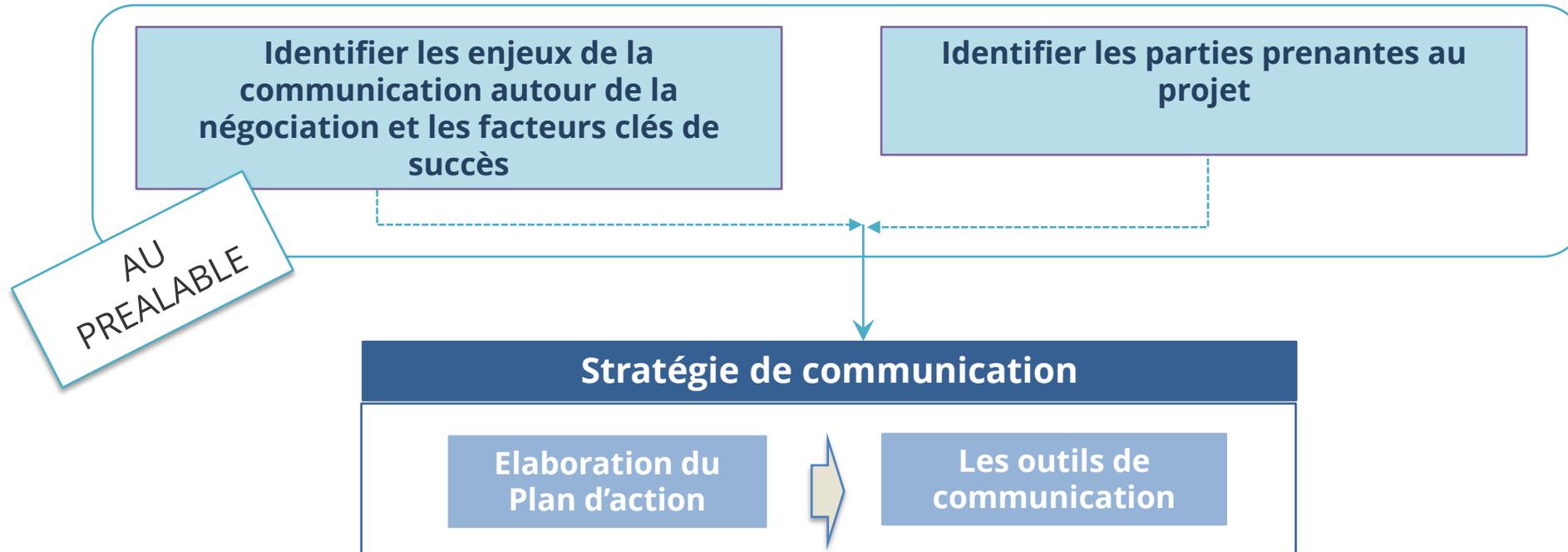
La **stratégie de négociation sociale** apporte un **cadre rigoureux** ainsi que des **outils et des méthodes de négociation fiables et éprouvés** pour accompagner le changement et permettre l'évolution des organisations du travail



## **Etape 4 : Stratégie de communication**

# La stratégie de communication

- Audit social
- Identification des enjeux de négociation
- Stratégie de négociation
- Stratégie de communication**
- Comment mener à bien une négociation de qualité



# Les facteurs clés de succès

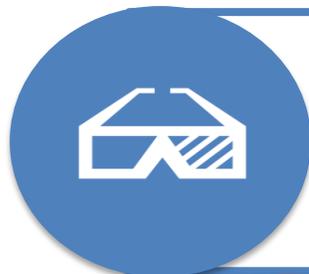
Audit social

Identification des enjeux de négociation

Stratégie de négociation

Stratégie de communication

Comment mener à bien une négociation de qualité



## 1 - Donner du sens aux changements en intégrant toujours une triple dimension

- Les enjeux de qualité des soins : qualité de la prise en charge, parcours patient...
- Les enjeux en termes de QVT : exemple la politique de remplacement, limiter le nombre de rappels sur RC...
- Les enjeux médico-économiques de performance pour l'établissement

= L'élaboration d'un discours de base en amont du projet permettra de caler cette vision et d'aligner les acteurs



## 2 - Développer une approche pédagogique : la non compréhension des sujets en jeu est un des freins majeurs à leur bonne appréhension et donc à leur acceptation.

- Les sujets de gestion du temps de travail sont complexes et nécessitent un effort particulier en termes de pédagogie (formation des cadres, alignement de tous les acteurs sur un discours de base, approche spécifique vis-à-vis des médecins...)



## 3 - Une approche ciblée par type d'acteurs : dans les plans d'action, distinguer les différents types d'acteurs

- La communication « managériale » : pour les cadres et les médecins en situation de responsabilité managériale
- La communication « tous agents »
- La communication vis-à-vis de la tutelle, les élus
- La communication auprès des instances de gouvernance
- La communication vis-à-vis de la presse



## 4 - Mettre en place une communication « projet » et communiquer à chaque étape clé de la négociation

- Expliquer que tous les aspects du projet ne sont pas encore décidés ni configurés mais être clair sur les étapes
- Etre en mesure d'expliquer que certains éléments sont modifiés lors de la négociation (et selon les cas valoriser le rôle de certains partenaires sociaux)
- Préparer une communication rythmée à chaque étape clé de la négociation

# Les incontournables de la communication

## Les outils de communication

- Déterminer les outils et méthodes permettant de mettre en œuvre le plan de communication associé à la stratégie de négociation

## Supports

- Elaborer des supports comme des communiqués ou des notes de service spécifiant le déroulement des réunions et relatant les retours de négociations
- Elaborer des synthèses des réunions de négociation pour formaliser des retours d'expérience pour l'équipe de direction
- Elaborer des supports permettant d'accompagner la conduite du changement

## Outils dédiés au personnel encadrant les équipes

- Sensibiliser les encadrants au projet et préciser leur rôle attendu vis-à-vis des équipes. Il convient notamment de bien articuler leur rôle en matière de portage du projet par rapport au portage institutionnel
- Former les encadrants à la conduite du changement et aux dimensions techniques du projet, notamment pour ceux en interface directe avec les personnels concernés. Les encadrants ne sont pas toujours experts de ces sujets
- Outiller les encadrants tout au long du projet et les informer de manière prioritaire
- *A noter : les médecins en situation de responsabilité doivent être intégrés dans ce dispositif*

# La sensibilisation

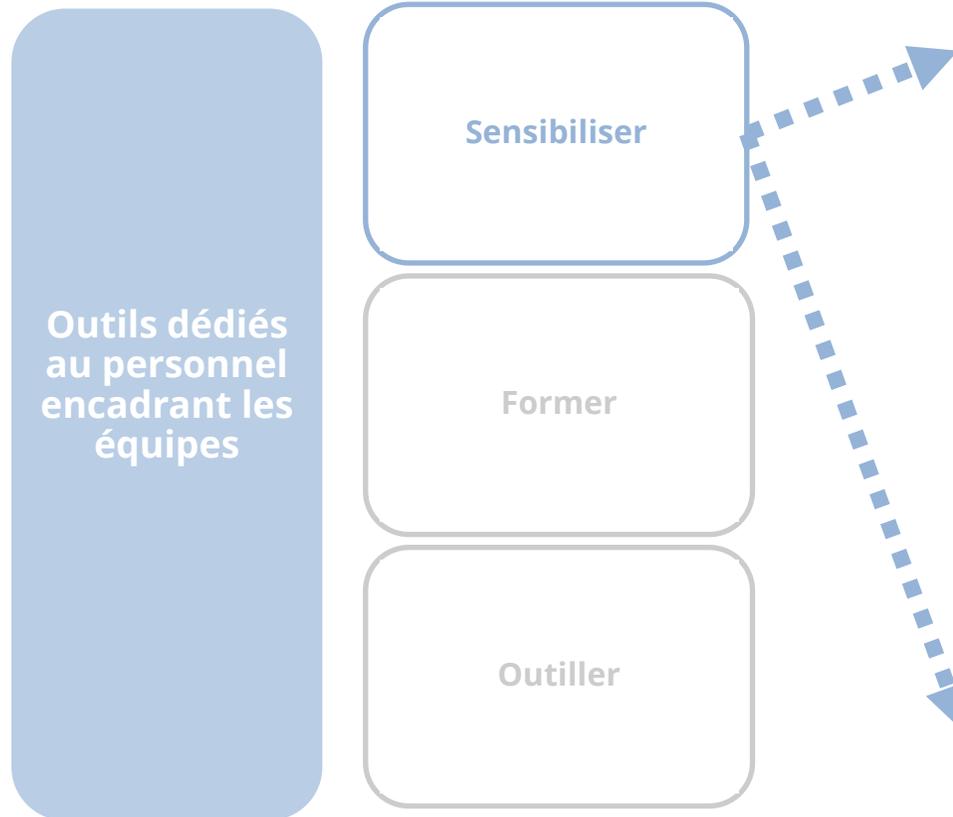
Audit social

Identification des enjeux de négociation

Stratégie de négociation

Stratégie de communication

Comment mener à bien une négociation de qualité



**L'implication de l'encadrement dans le projet est un élément clé de la réussite**

**En amont, il est important de clarifier le rôle des encadrants**

- Ce n'est pas nécessairement à eux de porter la responsabilité des évolutions engagées. Tous les cadres ne seront pas unanimement favorables au projet et il est nécessaire de clairement identifier la posture des uns et des autres.
- En revanche quel que soit leur positionnement sur le projet, ils sont censés pouvoir répondre à **certaines** questions opérationnelles sur le projet (pas nécessairement toutes), remonter des informations à la direction concernant les préoccupations des agents et accompagner la mise en œuvre du projet. Leur rôle sera amené à évoluer en fonction de l'avancement de la négociation et sera très important au moment de la mise en œuvre.
- Pour qu'ils puissent jouer leur rôle, il convient de les accompagner et de les impliquer dès l'amont du projet, notamment en les informant de manière spécifique.
- Dans un projet d'envergure, le dispositif de communication vers les agents ne pourra en aucun cas s'appuyer exclusivement sur le rôle des cadres. La direction devra porter directement les mesures auprès des agents.

# **Etape 5 : Comment mener à bien une négociation de qualité**

# Comment mener à bien une négociation de qualité



## Remerciements :

**Un grand remerciement à l'ensemble des contributeurs ayant travaillé à l'élaboration de ce guide, notamment les représentants des établissements membres du groupe de travail**