



# DÉPLOIEMENT DE LA SEMAINE EN 4 JOURS EN HOSPITALISATION COMPLÈTE AUX HCL / GROUPEMENT HOSPITALIER EST

JOURNÉE AFDS DIJON 2025

04/10/2025

A BERTHOLLET, CGS GHE / HCL

**HCL**  
HOSPICES CIVILS  
DE LYON

[www.chu-lyon.fr](http://www.chu-lyon.fr)

# SOMMAIRE

NAISSANCE DU PROJET  
MÉTHODOLOGIE DE DÉPLOIEMENT  
EVALUATION ET PERSPECTIVES  
RECHERCHE MANAGERIALE

# NAISSANCE DU PROJET

# NAISSANCE DU PROJET

4

AUTOMNE 2022

- Situation post-Covid : pénurie IDE, fermetures capacitaires majorées en neurologie
- Echec vote projet 12 heures en neurochirurgie : essentiellement ASD / durée des postages en 12 heures
- Attendus forts des jeunes professionnels IDE déçus
- Projet DRHF / DCS des HCL : « *penser de nouvelles modalités d'organisations du travail innovantes, attractives pour recruter et fidéliser* »
- Presse internationale hors sanitaire : éloge de la semaine en 4 jours

# NAISSANCE DU PROJET

PRINTEMPS 2023

- Laboratoire d'exploration CSS, accompagnement réglementaire DRHF
- Service type HC médecine ou chirurgie 21 à 25 lits avec effectifs cibles (EMAA aux HCL)
- Benchmark national, international : pas de réalisation S4J en HC
- A partir des attendus des IDE ( articulation vie pro/vie perso, qualité de vie au travail, organisation des relèves...)

# MÉTHODOLOGIE

## POSE DES FONDAMENTAUX

- Moins de jours travaillés
- Arrêt des repos « secs »
- Arrêt des dépassements d'horaires
- Impacts positifs sur la qualité des PEC avec levée des irritants et amélioration des parcours patients
- Amélioration des collaborations : travail en binôme IDE / ASD, IDE/IDE, synchronisations médico-soignantes, amélioration des interfaces métiers
- Optimisation des temps de relève
- **A effectif constant ⇔ nécessité de revoir profondément les organisations puisqu'il n'est pas possible d'appliquer les nouveaux horaires aux organisations préexistantes**

# CIBLES HORAIRES ISSUES DU LABORATOIRE

## NÉCESSITÉ D'ADAPTER LES ORGANISATIONS POUR RESTER À EFFECTIF CONSTANT

Exemple d'une organisation en 7H30 avec 2M / 1J / 2S :

Nbr Hrs/jours	7h30/jour	10h/nuit	8h30/jour		8h50/jour		9h10/jour	
Postages	2M/2S du L au D 1J du L au V	1N	2M/2S du L au D 1J du L au V	2M/2S	2M/2S du L au D 1J du L au V	2M/2S	2M/2S du L au D 1J du L au V	2M/2S
ETP	8,3	2,49	9,4 (+1,1)	8 (-0,3)	9,8 (+1,5)	8,3	10,2 (+1,9)	8,6 (+0,3)
Tps de chevauchement	30 min		2h20		3h10		3h40	
Tps de relève	20 min matin /30 min soir		30 min matin et soir		30 min matin et soir		30 min matin et soir	
Nombre RTT	105 hrs (15 jrs)	70 hrs en fonction des unités	Plus de RTT pour les organisations au-dessus de 7h30/jours. Tout est transformé en RC et inclus dans le cycle de travail. Possibilité de création de cycle excédentaire pour "donner" des jours à la main des agents.					
Nombre RTT à disposition de l'agent	7 jrs	10 nuits						

# NOTION DE « TEMPS DE CHEVAUCHEMENT »



# MÉTHODOLOGIE DE DÉPLOIEMENT

# MÉTHODOLOGIE

## DÉMARCHE PROJET PARTICIPATIVE ET INTER-DISCIPLINAIRE

- 3 Services volontaires
- COPIL préparatoires mensuels : direction/CSS/CS/Chefs de service / partenaires sociaux/ services prestataires
- Comités de suivi trimestriels : composition COPIL + représentants IDE, ASD,
- Groupes de Travail thématiques animés par les CS
- Vote d'adhésion en connaissance après 3 mois de phase préparatoire travail
- Engagement institutionnel à la rétro-action

# METHODOLOGIE

## PRINCIPES D'ACCOMPAGNEMENT

- Pas de transfert des organisations antérieures mais une ouverture sur des organisations innovantes ( remise en question des temporalités sur un principe disruptif)
- Déconstruction des habitudes qui s'érigent en routines
- Lever des irritants ancestraux
- Améliorations des prises en charge
- Pas d'impact sur la nuit : horaires 21h / 7h

# METHODOLOGIE

## OUTILS

- Reprise du déroulement de la journée de 6h30 à 21h, heure par heure
- Méthode Lean des 5 pourquoi, 5'Lean
- Focus sur les synchronisations médico-soignantes
- Focus sur les interfaces logistiques et administratives
- Focus sur les interruptions de tâches
- Focus sur le temps lit/ patient

**Déconstruire pour innover, s'autoriser à changer**

# LA 1<sup>ÈRE</sup> EXPÉRIMENTATION

DIALOGUE  
SOCIAL

4 COPIL  
PREPARATOIRES  
MENSUELS (Mai  
à septembre  
2023)

COMITES DE  
SUIVI  
trimestriels  
depuis janvier  
2024

## PHASE EN LABORATOIRE

(Juin 2022 à Mars 2023)

- Benchmark national
- Revue de littérature
- Etude de faisabilité
- Validation de l'opportunité du projet par la DRHF
- 4 scénarii étudiés en unité classique HC 22 lits

Premières Informations aux  
partenaires sociaux en F3SCT du 31  
mars

## PHASE DE TRAVAUX

### PREPARATOIRES

(Avril 2023 à Novembre 2023)

3 secteurs retenus:

- Neuro chirurgie
- Pneumologie
- Gynécologie

- Groupes de travail pluriprofessionnels : CSS, CS, IDE, ASD, Médecins, AAH, Transversaux (pharmacie, imagerie, STIP),
- Collaboration avec la DRHF au fil de l'eau
- Votes du choix des trames par les équipes, juin 2023
- Vote d'adhésion au projet par les équipes en fin de processus septembre 2023

## INSTANCES

(SEPTEMBRE 2023)

- CSEL
- COARTT

Mise en œuvre pour  
expérimentation en  
Novembre 2023

## PHASE DE MISE EN

### ŒUVRE

### ET D'EVALUATION

(Novembre 2023 à mars  
2024)

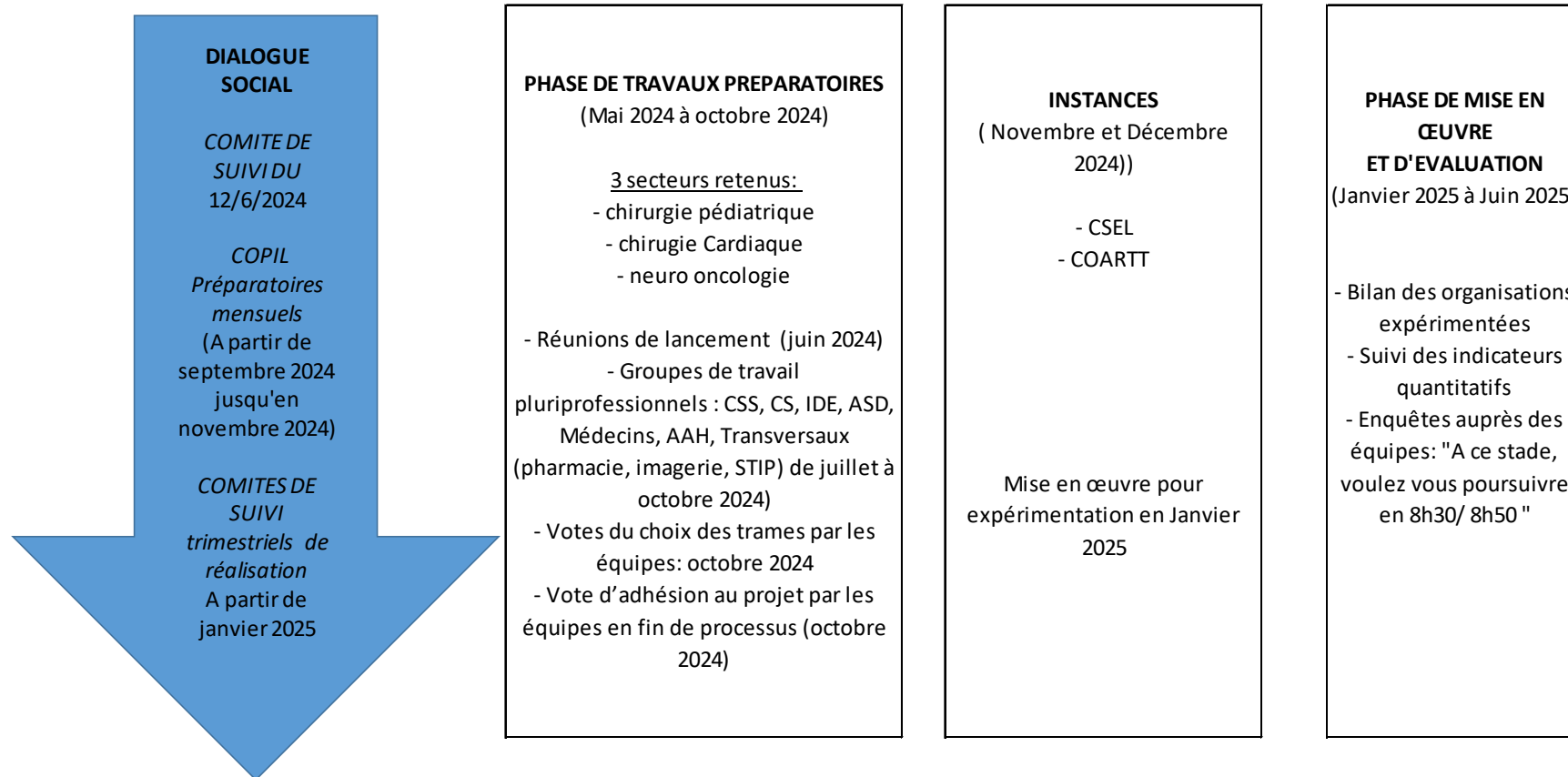
- Bilan des organisations expérimentées
- Suivi des indicateurs quantitatifs
- Enquêtes auprès des équipes: "A ce stade, voulez vous poursuivre en 8h30/ 8h50 "

Ajustements encore en  
cours



Validation en directoire le 16/5/2024 de la pérenisation et de l'engagement d'une deuxième édition sur 3 autres secteurs

# LA 2<sup>ÈME</sup> EXPÉRImentationATION



# EVALUATION 1ERE EXPÉRIMENTATION ET PERSPECTIVES

# POUR LES ÉQUIPES

## SUR LA QVT

- Enquête et Vote de pérennisation à 6 mois : 98% adhésion
- Sur 80 agents : 3 en accompagnement social
- Plus de repos isolé
- Passage des 15 RTT à 43 RC
- Baisse rapide, significative et pérenne de l'absentéisme
- Retours facilités en hublo HS
- Fidélisation
- Attractivité des étudiants : stage en S4J

# POUR LES ÉQUIPES

## SUR LES ORGANISATIONS DE TRAVAIL

- Amélioration du travail en binôme IDE / ASD
- Déploiement du travail en binôme IDE / IDE
- Meilleures collaborations médicales : cours médicaux , réunions de travail, suivi des étudiants sur le temps de chevauchement (plus d'heures sup)
- Meilleure cohésion d'équipe ( des équipes qui se rencontrent et échangent sur le temps d'articulation)
- Amélioration de la QVT des internes : partent moins tard
- Diminution de la charge mentale : étirement de la journée sans les effets négatifs du 12 heures

## POUR LE PATIENT

- Temps lit / patient idem
- Personnel plus disponible, plus détendu : verbatim
- IQSS toujours aussi bons
- Analyse de la parole du patient à mettre en place
- Des recrutements IDE pour ouvrir des lits et répondre à la PEC des patients ( délai 1 an sur la filière de neurochirurgie du rachis)

## POUR L'ACTIVITÉ

- Réouverture du capacitaire / moins 20 lits / 2019
- Répondre à nos missions de référence régionale en particulier sur des filières neurochirurgicales où nous sommes leader sur le territoire

## PERSPECTIVES

- 2<sup>ème</sup> phase d'expérimentation : janvier 2025
- Même modèle méthodologique : comités de suivis, COPIL, GT, vote adhésion
- 130 agents concernés : 7 services
- Cible : arrêt du statut expérimental fin S2 /2025
- Mise à disposition des services : 2 services en projet en 2026

# SYNTHÈSE DES EXPÉRIMENTATIONS

- Offres horaires diversifiés quel que soit le domaine d'exercice soins critiques ou HC
- Semaine en 5 jours en 7h30
- Semaine en 4 jours en 8h30, 8h50 ou 9h (+/- chevauchement ; +/- RC)
- Semaine en 3 jours en 12h alternant J/N

# RECHERCHE MANAGÉRIALE

# RECHERCHE MANAGÉRIALE

## UNE ÉTUDE SCIENTIFIQUE COLLECTIVE À PARTIR D'UNE DÉMARCHE INNOVANTE

23

- Un travail de recherche managériale collectif : tous les CSS engagés depuis la génèse du projet
- Les objectifs du travail de recherche
  - Identifier le besoin pour comprendre les enjeux et les défis actuels
  - Analyser les pratiques existantes
  - Travailler sur l'adéquation effectifs / activité
  - Explorer les opportunités
  - Valider les impacts attendus :
    - Favoriser l'attractivité pour les professionnels,
    - Identifier les conséquences dans les organisations de soins et dans les fonctions supports.
  - Formuler des recommandations ou des pistes d'amélioration
  - Evaluer les résultats et identifier des perspectives
- Notre objet de recherche:
  - **En quoi le projet de la semaine de 4 jours permet-il de favoriser l'attractivité pour les professionnels ?**
    - Hypothèse: Le caractère innovant de l'organisation de la S4J vient compléter notre offre de modèles horaires qui correspond aux attentes personnelles des professionnels et qui concoure à l'attractivité et à la fidélisation des professionnels

# PARTAGE D'EXPÉRIENCE

- APHP
- CHU Bordeaux
- CHU Clermont-Ferrand
- CHU Reims
- La Roche sur Yon
- CHU Angers
- ARS IDF
- Matinales AFDS ADREHESS

Agnès BERTHOLLET  
Coordonnatrice Générale des Soins  
Direction des soins  
Groupement Hospitalier Est  
Tél. : 04 72 35 69 02  
[agnes.berthollet@chu-lyon.fr](mailto:agnes.berthollet@chu-lyon.fr)

Hospices Civils de Lyon  
Groupement Hospitalier Est  
Hôpital L.PRADEL  
Hôpital P.WERTHEIMER  
Hôpital Femme Mère Enfant  
59 Boulevard Pinel  
69677 BRON  
[www.chu-lyon.fr](http://www.chu-lyon.fr)

MERCI

[www.chu-lyon.fr](http://www.chu-lyon.fr)



**HCL**  
HOSPICES CIVILS  
DE LYON