

Comme le dit l'article lui-même : « Sa méthode pourrait s'inspirer d'autres services publics ». Dans

le but d'accroître la charge de travail de chaque employé, sûrement ! Car la souplesse dans les horaires d'arrivée et de départ se paie bien vite en surcroît de fatigue, qu'il reste à supporter une fois sorti du travail.

L'horaire variable, ce n'est plus une innovation, sauf lorsqu'il est appliqué dans un hôpital. L'expérience du service de la maternité de Roubaix est pratiquement unique en France. Sa méthode pourrait inspirer d'autres services publics.

Tous les horaires du personnel soignant (une cinquantaine d'employés : infirmières, sages-femmes, etc.) ont été rebâtis à partir des tâches que chacun doit effectuer dans la journée, la semaine, le mois. Première opération : le constat. On a recensé les différentes tâches du service, depuis le balayage jusqu'aux piqûres, et on les a affectées au personnel. Ensuite, chacune d'elles a été mise sur graphique avec, en ordonnée, le nombre de personnes nécessaires et, en abscisse, le moment de la journée où elle s'effectue. Exemple : servir 60 repas = 10 aides-soignantes de 11 heures à 11 h 45. Au bout de trois mois, le service avait à sa disposition une sorte de photographie de son activité.

Deuxième opération : le changement. A l'aide d'un ordinateur, chaque tâche fut de nouveau décorée afin d'optimiser sa localisation dans le temps. D'un côté, les tâches fixes ; de l'autre, les tâches mobiles, celles que l'on pouvait, pour ainsi dire, mettre sur des roulettes. Exemple : les soins. Ils prennent 40 % du temps de l'infir-

mière, mais, sur ces 40 %, moins de 3 % seulement correspondent à des tâches mobiles. Par contre, une commande de médicaments ou la stérilisation des biberons peut se faire pratiquement à n'importe quel moment de la journée. De même, les repas sont fixes, mais le balai peut être manié aussi bien le soir que le matin.

A partir de là, une commission spécialisée a entrepris de bâtir un horaire mobile propre à chaque catégorie de personnel. Plages fixes et tâches fixes se recoupent. C'est à ce moment-là que les malades requièrent le plus de services. Au contraire, les plages souples correspondent à une période de moindre activité. Une infirmière peut maintenant arriver entre 6 h 30 et 8 heures et partir entre 14 heures et 18 heures, à condition qu'elle soit fidèle au poste de 8 heures à 14 heures. Elle peut avoir huit heures d'avance ou de retard sur son compteur, mais à condition d'y inscrire quatre-vingts heures de travail par quinzaine.

Résultat : les soignants sont maintenant plus libres, et se sentent davantage responsables de leur travail (en un an, l'absentéisme a diminué de 50% chez les puéricultrices et de 30 % chez les aides-soignantes), les malades sont mieux soignés. Et personne ne réclame des effectifs supplémentaires. □

**Chaque minute
compte
à la maternité**

« Mammouth écrase les prix. » A Toulouse, ses caissières ont aussi cassé leurs horaires, grâce à un système d'auto-organisation du temps connu sous le joli nom d'« îlot-caisse ».

L'objectif pour les vingt-cinq caissières était d'obtenir le maximum de liberté et d'autonomie dans la gestion de leurs horaires. L'entreprise (SDF, filiale du groupe Docks de France) était d'accord, à condition qu'elles respectent la durée du travail correspondant à leur rémunération mensuelle et les consignes de la direction sur le nombre de caisses à ouvrir chaque heure et chaque jour.

Sur ces bases, voici comment fonctionne le système. Les caissières sont reines de leur îlot. Tous les trimestres, elles se choisissent une coordinatrice, qui, pour un supplément de salaire de 250 francs par mois, gère le planning. Le planning ? C'est un grand damier magnétique où sont portées horizontalement les heures ouvrables (de 9 heures à 21 heures du

lundi au samedi) et verticalement le nombre d'heures

travaillées (de 1 heure à 10 heures par jour). Dans chaque case, un chiffre indique le nombre de caissières qui doivent être présentes à cette heure-là : dix le samedi après-midi, par exemple, mais seulement trois le lundi matin.

Reste à remplir le damier. Chaque caissière dispose d'autant de jetons à son nom que d'heures de travail à faire. Pour fixer son horaire, il lui suffit de les poser sur les cases de son choix (mais jamais pour une durée de plus de quinze jours, et en toute liberté). Le jeu est terminé lorsque, sur le damier, les horaires des caissières correspondent aux heures d'ouverture des caisses.

La direction a gagné en baisse d'absentéisme (près de 50 %), et les caissières en liberté, mais aussi en pouvoir : de la maîtrise de leurs horaires, elles sont en train de passer à celle de l'organisation de leur travail. □

**Le damier
des caissières
de Mammouth**