

En milieu industriel, la planification du personnel est encore très souvent complexe et difficile à maîtriser. Certainement dans les domaines d'activités employant beaucoup d'opérateurs différents avec certaines qualifications et, à l'inverse, dans les environnements qui utilisent beaucoup de machines spécifiques devant être pilotées par des collaborateurs tout aussi spécifiques. Comme il est toujours instructif de découvrir ce qui se passe ailleurs, nous sommes allés voir comment cette question était traitée dans le secteur hospitalier. Les hôpitaux comptent en effet de nombreux départements au sein desquels travaillent de nombreux collaborateurs aux qualifications diverses, et doivent donc gérer une planification complexe du personnel. Nous nous sommes entretenus avec Tony Ven, responsable informatique de l'hôpital Ste Elisabeth d'Herentals. Un informaticien, car la planification dans cet hôpital se fait depuis quelque temps avec le soutien du progiciel SP Expert.

# [Plus de qualifications que de collaborateurs]

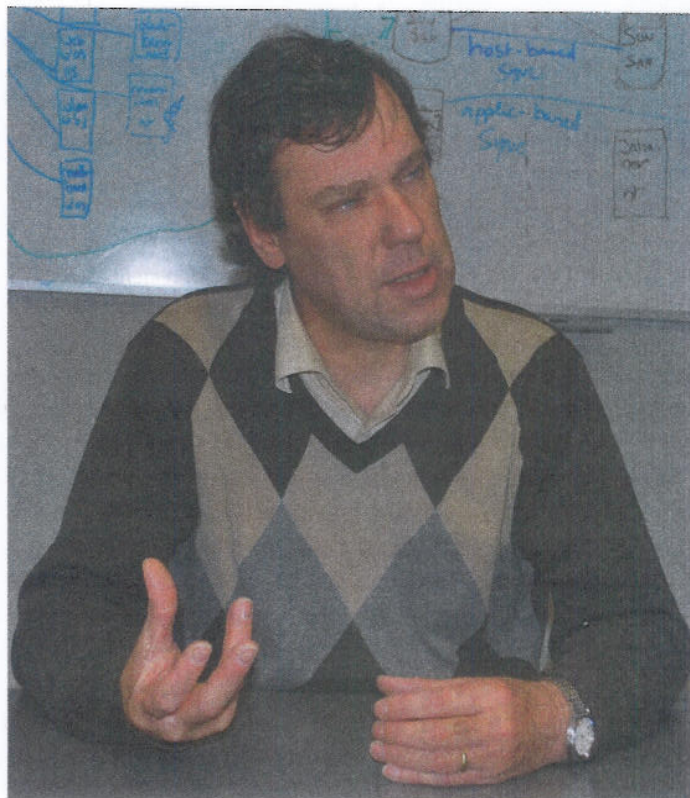
— Planification du personnel à l'hôpital d'Herentals avec SP Expert —

- Soutenir la planification du personnel avec un outil informatique n'était certes pas quelque chose de nouveau pour l'hôpital d'Herentals. Mais il y a environ deux ans, le fournisseur du système en place cessa tout support, obligeant ainsi l'hôpital à trouver une nouvelle solution. Un cahier des charges fut donc établi, en prenant soin d'y inclure quelques exigences spécifiques.

*Tony Ven:* "Une unité de soins est habituellement gérée par du personnel soignant possédant des formations et des qualifications variées, et nous devons veiller à ce qu'il y ait toujours un nombre minimum de collaborateurs de chaque catégorie présents dans le département. En soi, cela peut ne pas sembler tellement complexe, mais il ne faut pas oublier que les départements travaillent 24 heures sur 24. Au niveau du planning, cela veut donc dire que nous devons tenir compte des prestations fournies par chacun. Vous ne pouvez évidemment pas mettre une infirmière au planning de la journée si elle vient de faire la nuit. De même, vous ne pouvez pas demander à quelqu'un de travailler quatre week-ends ou huit nuits d'affilée. La solution évidente serait d'avoir un personnel nombreux à disposition, mais cela coûterait évidemment trop cher. Nous nous sommes donc mis en quête d'une solution, dans le but de remédier à ce problème via une optimisation de la planification."

## Approche du projet

Après les différentes étapes d'une procédure classique de cahiers des charges, longue liste et liste restreinte, c'est la solution de Profos qui a été retenue. Pourquoi Profos?



*T. Ven:* "Avant tout, parce que la solution répondait évidemment aux conditions posées dans le cahier des charges. Profos nous offrait en outre le très grand avantage de pouvoir exporter les données collectées dans le progiciel de planification, en d'autres mots les prestations réelles, directement vers notre progiciel de calcul des salaires. Le temps que nous gagnons ainsi est appréciable. Nous connaissions déjà Profos, dans la mesure où cet éditeur de logiciels fait partie du groupe EasyPay, le fournisseur de notre progiciel de calcul des salaires. Nous apprécions également l'approche pragmatique qu'ils proposaient."

Le projet a été lancé simultanément dans deux départements différents. Six mois se sont écoulés entre l'installation et le passage live. L'hôpital compte 243 lits, avec un taux d'occupation supérieur à quatre-vingts pour cent. Il emploie quelques 500 collaborateurs (personnel soignant et administratif), et possède une douzaine de départements. Pour le lancement, c'est le département le plus complexe qui a été retenu, celui de la maternité. Ce choix a été dicté par le fait que Profos implémenterait la solution dans quelques départements, et que l'hôpital de Herentals se chargerait lui-même des départements restants.

L'équipe d'implémentation constituée autour de Tony Ven ne se sentant pas à l'aise de continuer seule le reste des implémentations si les départements les plus faciles avaient été choisis en premier, elle a donc voulu tirer le maximum de cet accompagnement temporaire.

*T. Ven:* "La maternité est un département difficile parce que son responsable gère en réalité deux services distincts: les salles d'accouchement et la nursery. Et chacun de ces deux services possède ses propres règles. Dans la nursery, par exemple, il faut en permanence suffisamment de personnel féminin avec des qualifications et des spécialités diverses, des pédiatres, et des collaborateurs un peu plus logistiques. Dans les salles d'accouchement, en revanche, le personnel présent dépend des interventions prévues. Il y a une autre raison qui a aussi plaidé en faveur de la maternité: c'est l'ouverture d'esprit dont a fait preuve l'infirmière en chef face au nouveau système de planification. Ce sont en effet les infirmières en chef qui planifient leurs départements respectifs avec l'outil."

### Planification complexe

Le progiciel de calcul des salaires de EasyPay contient toutes les données administratives du personnel, et donc aussi ses qualifications. Ces données sont chargées dans le système de planification et arrivent ainsi chez les infirmières en chef de chaque département. Chaque membre du personnel est affecté à un département bien précis, car chacun possède également des spécialisations particulières au niveau de son département. La personne qui planifie ne voit donc figurer sur son écran que les personnes dont elle peut disposer. S'il lui manque du monde, elle peut aller piocher dans un pool commun de collaborateurs polyvalents. Le planning est bien entendu communiqué et enregistré. En pointant, chaque membre du personnel valide le planning qui lui a été attribué. Lors de l'implémentation de SP Expert, de nouvelles pointeuses ont donc été ajoutées un peu partout dans le réseau existant.

A la fin du mois, tous les résultats sont transmis au progiciel de EasyPay, avec l'enregistrement des heures prestées.

*T. Ven:* "La fréquence de planification dépend du département concerné. Pour les unités de soins, elle est généralement mensuelle. Pendant les périodes de vacances, juillet et août par exemple, la planification englobe les deux mois. En ce qui concerne l'administration, nous planifions sur des périodes de douze semaines. Il est évident qu'en cours de mois, il y a pas mal d'événements qui peuvent venir bouleverser le planning. Imaginez que quelqu'un tombe malade. Dans ce cas, le système montre directement à la personne responsable du planning les qualifications du collaborateur absent et les candidats potentiels pour le remplacer. C'est un énorme progrès par rapport à avant, car le planificateur voit désormais les possibilités qui lui restent, après que le système ait tenu compte de toutes les contraintes."

Etant donné les nombreuses règles à respecter, tout l'art consiste à paramétrer le logiciel de manière aussi précise que possible. C'est d'ailleurs la paramétrisation qui a pris la plus grande partie du temps d'implémentation. Il fallait en outre que les prestations enregistrées soient paramétrées de manière à pouvoir être lues automatiquement par le service du personnel pour le calcul des salaires.

*T. Ven:* "Nous travaillons de jour comme de nuit, et tout le monde ne fait pas le nombre exact d'heures qu'il est supposé faire. Quand il y a beaucoup de travail, il peut arriver qu'une infirmière reste un peu plus longtemps, et la sage-femme ne va pas quitter un accouchement simplement parce que son shift est terminé, elle restera naturellement le temps qu'il faut. Toutes ces prestations doivent être enregistrées et paramétrées, car les heures supplémentaires sont fréquentes en milieu hospitalier. Seule l'expérience pratique pouvait nous permettre de vérifier si les paramètres choisis étaient corrects. Imaginons par exemple qu'une infirmière oublie de pointer. Nous utilisons déjà des pointeuses avant mais celles-ci servaient essentiellement à vérifier si chacun faisait bien ses heures. Un oubli ponctuel de pointage n'était donc pas vraiment dramatique. Les responsables des départements communiquaient le tout au service du personnel une fois par mois, et c'était tout. Aujourd'hui, le pointage va servir à beaucoup plus que cela. Nous avons également fait en sorte que chaque collaborateur ait accès au système pour pouvoir vérifier ses heures, demander ses congés par voie électronique, etc. Mais la gestion proprement dite des congés se fait encore toujours par le service du personnel dans la mesure où les paramètres en jeu sont très différents pour chaque membre du personnel."

### Paramétrisation et implémentation

C'est Profos qui s'est chargé de la paramétrisation du système.

*T. Ven:* "Je trouve que Profos a très bien fait les choses. Ils nous ont fourni toute une série de modèles, et nous ont demandé de bien réfléchir à tous les horaires que nous avons, aux différentes catégories de personnel dont nous avons besoin, et à toutes les conditions qui entrent en jeu quand quelqu'un fait la nuit par exemple. Combien de jours cette personne peut-elle ensuite rester à la maison? Il y a évidemment les exigences qui sont strictement légales et qui sont relativement faciles à paramétrer, mais il y a aussi les règles locales. Viennent encore s'ajouter à cela des règles imposées par le CPAS, ainsi que les habitudes

propres à chaque département. Nous essayons de tenir compte d'autant de paramètres que possible.

Par exemple, si une infirmière souhaite suivre des cours du soir et que la chose est possible dans son département, nous l'autorisons. En ce qui concerne les nuits, il y a des départements qui planifient en fonction des besoins, et d'autres qui ont des nuits fixes. Il y a même des différences au niveau des heures. Un service de nuit aux urgences est tout à fait différent d'un service de nuit dans un département de soins. C'est un ensemble complexe de règles et de besoins. Nous avons donc inventorié toutes les possibilités avant de commencer la paramétrisation. C'est en partie pour cela qu'il a fallu six mois avant que les deux premiers départements pilotes puissent passer live. Au final, c'est le travail de réflexion qui prend le plus de temps."

La nouvelle façon de travailler a été acceptée facilement par tout le personnel. Le changement le plus important a naturellement concerné les personnes chargées d'établir le planning, mais c'étaient également elles qui insistaient le plus pour avoir un outil de soutien. Il n'y a donc pas eu beaucoup de résistance de leur part. Cela n'a d'ailleurs pas beaucoup modifié leur schéma de travail.

T. Ven: "La formation des personnes chargées du planning était assez considérable en volume, mais elle n'a finalement pris que quelques jours. Une fois que ces personnes ont bien compris le système, elles se rendent compte de l'énorme gain de temps par rapport à l'ancien système, car le planning doit quand même être adapté quotidiennement. Le logiciel est un soutien, mais la personne chargée du planning en conserve la maîtrise. Au début, la plupart d'entre elles ont pu avoir l'impression de perdre le contrôle de leur planning, mais ce n'est évidemment pas le cas. Chaque département ne voit que son propre planning, étant donné qu'il n'y a aucune valeur ajoutée à pouvoir consulter le planning des autres départements. Seule la direction peut consulter le planning de tous les départements. Grâce au système, chacun se sent traité sur un pied d'égalité. En effet, le système sait exactement combien de nuits une personne a travaillé, combien de week-ends, etc."

#### Diminution des coûts

L'implémentation d'un nouveau système avait également pour objectif de diminuer les coûts. Puisque la planification se fait encore toujours au niveau du département et qu'il n'est pas opportun de changer cela étant donné les spécia-

lisations des collaborateurs, le système ne semble pas devoir apporter d'avantage immédiat quant à l'efficacité de mise en œuvre du personnel.

T. Ven: "La plus grande économie réalisée se situe évidemment au niveau du temps et de l'intégration avec EasyPay. Mais le fait de mieux savoir quels collaborateurs avec quelles qualifications travaillent où et quand, offre également son potentiel d'économies. Nous pouvons désormais identifier quelles qualifications sont présentes dans chaque département, et analyser si elles sont vraiment nécessaires au sens le plus strict du terme. Les bonnes personnes se trouvent-elles au bon endroit? La répartition sur la journée est-elle correcte? Nous connaissons les coûts de chaque département et pouvons désormais faire des comparaisons avec les mêmes départements dans d'autres hôpitaux. Nous pouvons également analyser l'occupation du personnel en termes d'équivalents temps plein. Le système offre aussi d'intéressantes possibilités sur le plan de la gestion du personnel. Nous avons une meilleure vue des absences pour maladie et pouvons par exemple mettre ces données en rapport avec le département ou l'occupation des lits. Car plus il y a de patients, plus il y a de stress, de charge de travail..., d'absences pour maladie parmi les collaborateurs."

"Attribuer les tâches en fonction des qualifications est quelque chose de très difficile, que nous ne cherchons d'ailleurs pas à faire. Il n'y a pas de lien entre les tâches qu'exécute une infirmière et les qualifications que possède cette infirmière, parce que cela n'aurait pas beaucoup de sens. Quand un patient a une question, on ne peut quand même pas lui demander d'attendre le passage de la personne qualifiée pour lui répondre", explique Tony Ven.

Aujourd'hui, le progiciel de planification est utilisé par un peu plus de la moitié des départements. Et l'objectif est bien sûr d'intégrer le plus rapidement possible l'ensemble du personnel dans le nouveau système de planification. SP Expert permet également d'établir des statistiques et de générer des informations pour le management. Il est ainsi désormais plus facile de répondre aux prescriptions légales qui demandent aux hôpitaux de préciser quatre fois par an les soins prodigués par les infirmières et leurs niveaux de qualification. Mais le système permet également de simplifier encore des choses déjà relativement simples, telles que le calcul des chèques-repas ou de l'indemnité vélo.

JP



# PROFOS

MEMBER OF EASYPAY GROUP

- Gestion des compétences et planification de la carrière interne avec Peoplesoft
- Intégrations SOA entre les solutions ERP (Peoplesoft, ...) et le logiciel de traitement des salaires EasyPay
- Planification du personnel sur base de la capacité requise avec SP Expert
- Implémentations pragmatiques

