

Lancée il y a 1 an, l'expérimentation de la semaine en 4 jours fait ses preuves aux Hospices Civils de Lyon

Depuis l'automne 2023, les HCL expérimentent la semaine en 4 jours dans trois services de soins du groupement hospitalier Est. Un an après, cette nouvelle organisation de travail a conquis les professionnels, révélant de nombreux bénéfices pour eux comme pour les patients. Fort de ce succès, les HCL vont, dès le mois prochain, élargir l'expérimentation à trois nouveaux services, avec l'ambition de poursuivre cette dynamique, inscrite dans la stratégie de marque employeur du CHU.

« Nous sommes plus détendus. Travailler 1h20 de plus par jour, ce n'est pas très contraignant, cela nous donne même du temps supplémentaire pour faire les choses. Avant, il nous arrivait de devoir rester plus tard pour tout finir. Ce n'est plus le cas. Si un collègue a besoin d'un coup de main, il y a toujours quelqu'un de disponible. Et puis, comme nous sommes moins souvent au travail, nous pouvons organiser notre vie personnelle plus facilement. Tout ça fait que nous sommes moins stressés en commençant notre journée. Et les patients le ressentent. C'est bénéfique pour tout le monde ».

Dorine, aide-soignante au sein du service de pneumologie de l'hôpital Louis Pradel

Infirmière en neurochirurgie à l'hôpital Pierre Wertheimer, Margot adore la lecture. Depuis un an, elle est aux anges : « Avec une journée de repos en plus, je peux lire tous les livres que je veux ! ». Dorine, elle, profite de ses week-ends prolongés pour retourner beaucoup plus souvent voir sa famille à Reims (Marne). « Sinon, je prends le temps de me reposer, c'est vraiment appréciable », confie cette aide-soignante du service de pneumologie de l'hôpital Louis Pradel. Comme Dorine et Margot, qui témoignent dans une [vidéo diffusée ces jours-ci sur les réseaux sociaux](#), ce sont, au total, 112 infirmiers et aides-soignants qui expérimentent la semaine en 4 jours, depuis l'automne 2023, au sein des HCL.

Des journées de travail de 8h50 au lieu des 7h30 habituelles

La possibilité de proposer de nouveaux modèles horaires, c'était l'une des promesses nées de la grande enquête interne "Raconte-moi les HCL", menée en avril 2023. S'adressant aux 24 000 agents du CHU, cette démarche participative avait pour but de mieux connaître les attentes des professionnels vis-à-vis de leur employeur. « En trois semaines, 6 300 agents, soit plus du quart des effectifs des HCL, avaient répondu. Ils exprimaient notamment un souhait fort de participer à l'essai de nouvelles organisations de travail. La gouvernance des HCL en a fait [l'un de ses 7 engagements prioritaires en faveur de l'attractivité et de la fidélisation](#) », résume Léa GUIVARCH, la directrice des ressources humaines et de la formation (DRHF) des HCL.

Dès le printemps 2023, quelques mois après avoir élargi le périmètre de la "journée de 12h" au-delà des services d'urgence et de soins critiques pour lesquels elle avait été initialement conçue les HCL ont planché sur l'idée d'une semaine en 4 jours. Accompagnés par la direction du groupement hospitalier Est des HCL, trois services de soins, en hospitalisation conventionnelle, ont rapidement accepté d'entrer dans la démarche¹. A l'automne, les services de neurochirurgie de l'hôpital Pierre Wertheimer, de pneumologie de l'hôpital Louis Pradel et de gynécologie-obstétrique de l'hôpital Femme Mère Enfant ont officiellement basculé dans la semaine en 4 jours. Une vraie révolution.

¹ Dans les services de soins, le dispositif concerne uniquement les professionnels paramédicaux : infirmiers et aides-soignants.

« Nous fonctionnions précédemment en journées de 7h30, sur 5 jours, avec deux horaires de jour² : 6h40-14h30³ et 14h-21h30. A partir de novembre 2023, nous sommes passés à des journées de 8h50, sur 4 jours⁴, avec comme horaires, désormais, 6h40-15h50² et 12h40-21h30. Il a fallu revoir tous les plannings, mais nous nous y étions préparés et avons été parfaitement accompagnés pour que l'expérimentation fonctionne », décrit Anne-Sophie VAVASSEUR, cadre de santé du service de neurochirurgie de l'hôpital Pierre Wertheimer.

Sa consœur Catherine PAGANON, cadre du service de pneumologie de l'hôpital Louis Pradel, se remémore : « Avant de changer, nous avons fait un vote pour décider si nous passions ou non à 4 jours. La plupart des infirmiers et aides-soignants s'y étaient montrés favorables, mais un petit nombre d'agents avait exprimé des réticences. Aujourd'hui, d'après les retours que nous avons, plus personne n'a envie de revenir en arrière ». Un an après son lancement, l'expérimentation a en effet engendré de nombreuses satisfactions dans les trois services concernés.



Une partie de l'équipe paramédicale du service de pneumologie de l'hôpital Louis Pradel (avec Catherine PAGANON au centre)

Meilleur équilibre vie pro/vie perso, cohésion renforcée et plus de temps pour les patients

« Nous percevons de réels avantages, qui améliorent la qualité de vie au travail, détaille Catherine PAGANON. Premièrement, la journée de repos supplémentaire par semaine offre un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Deuxièmement, l'allongement de la journée de travail permet un temps en commun plus important entre les équipes du matin et de l'après-midi, alors qu'auparavant elles ne se croisaient que 30 minutes pour effectuer la relève. Cela a renforcé les liens et la cohésion dans le service. Troisièmement, une journée plus longue permet d'avoir plus de marge pour effectuer nos missions, notamment pour nous occuper des patients et passer du temps avec eux. »

Mise en œuvre à équipe constante dans chacun des trois services, cette refonte du temps de travail a nécessité des ajustements. Au-delà des plannings des agents, il a aussi fallu modifier l'organisation de certaines activités. Les soins sont lissés sur une journée plus longue et certaines tâches auparavant réalisées le week-end (commandes de matériel, nettoyage des armoires à pharmacie, vérification du chariot d'urgence ou des péremptions...) se font désormais la semaine, entre 12h40 et 15h50, le créneau durant lequel les soignants sont le plus nombreux. « Sur ce même créneau, nous organisons également, maintenant, des temps de formation avec les médecins, parfois pour tout le monde, parfois pour les nouveaux arrivants, ce qui était impossible avant. Les médecins se rapprochent des équipes et nos professionnels sont mieux formés. Il n'y a vraiment que du positif », souligne Anne-Sophie VAVASSEUR.

² Les équipes de nuit ne sont pas concernées, conservant des horaires en 10h, de 21h à 7h.

³ Pour les équipes présentes sur le temps de midi, une pause déjeuner de 20 minutes est incluse dans le temps de travail.

⁴ Selon la répartition des repos choisie par les équipes, le nombre de jours de travail consécutifs peut être de 3, 4 ou 5, avec des séquences de repos ajustées en fonction.

Au-delà de la semaine en 4 jours, proposer de la flexibilité dans les modèles horaires

Après avoir suivi pas à pas l'évolution de l'expérimentation dans les trois services du groupement hospitalier Est, la direction des HCL s'en trouve également convaincue. « *Les retours s'avèrent très probants. La journée de 8h50 représente une excellente alternative entre la journée de 7h30 et la journée de 12h ; elle apporte également une plus-value en matière d'attractivité et de fidélisation [lire encadré]* », se félicite Marie BOYER, directrice des ressources humaines du groupement hospitalier Est. « *Nous allons donc continuer l'expérimentation, avec l'idée de la développer au-delà des services de soins*, annonce Marie NALET, directrice adjointe de la DRHF. *L'objectif n'est pas de passer tout l'hôpital à la semaine en 4 jours, mais de proposer un panel de modèles horaires qui puissent correspondre aux attentes des professionnels, tout en consolidant nos missions auprès des patients.* ».

Sur les deux dernières années, à la suite de l'enquête "Raconte-moi les HCL", plus de 40 services du CHU ont mené des projets de réaménagement horaire et plusieurs organisations ont été testées dans différents secteurs d'activité. L'expérimentation de la semaine en 4 jours s'apprête, elle, à franchir une nouvelle étape. Certains professionnels de l'unité de soins médicaux et réadaptation (SMR) de l'hôpital Lyon Sud ont déjà intégré le dispositif en septembre dernier et trois autres services des hôpitaux Est vont à leur tour y entrer, en janvier 2025 : le service de neuro-oncologie de l'hôpital Pierre Wertheimer et deux services de chirurgie pédiatrique de l'hôpital Femme Mère Enfant. D'autres pourraient bientôt suivre. La direction des HCL a décidé d'étendre le dispositif à l'ensemble des services qui le souhaitent, sur tous les groupements hospitaliers et dans tous les secteurs.

Un effet positif sur le recrutement, en forte hausse en 2024 aux HCL

Avec, au cours des 12 derniers mois, 886 infirmiers et puéricultrices (IDE/IPDE) recrutés, les Hospices Civils de Lyon enregistrent une forte hausse des recrutements en 2024. Alors qu'il était déficitaire en 2023 (-42), le solde entre les arrivées et départs est positif de 225 professionnels cette année.

« *2024 constitue une année exceptionnelle en termes d'attractivité comme de fidélisation. Le nombre d'arrivées de nouveaux professionnels a augmenté, quand le nombre de départ a baissé. Cela illustre la dynamique très positive des ressources humaines aux HCL, portée par les dispositions de l'accord majoritaire local Ségur (11 mesures pour préparer l'après-crise et penser l'avenir ensemble), ainsi que par la démarche marque-employeur, ponctuée par la campagne "ICI JE PEUX", affichée dans toute la Métropole de Lyon, ou l'opération du Printemps de l'emploi, avec des portes ouvertes dans tous nos établissements au printemps dernier* », se réjouit Léa GUIVARCH.

La directrice des ressources humaines et de la formation des HCL insiste sur « *l'effet positif de la flexibilité horaire* ». Cette flexibilité s'affiche aussi, depuis le début de l'année, sur la nouvelle plateforme de recrutement des HCL. Depuis janvier 2024, chaque candidat qui postule sur le site emploi-teamhcl.chu-lyon.fr peut ainsi choisir non seulement sa filière et son poste, mais aussi son modèle horaire, ce qui contribue encore à renforcer l'attractivité.

L'effet sur les recrutements se ressent dans tous les secteurs. Le constat est particulièrement palpable en gériatrie où des nouveaux modèles horaires ont servi de levier, avec l'arrivée de 99 IDE cette année. Dans les hôpitaux Pierre Garraud et Frédéric Dugoujon, six services ont ainsi adopté, en septembre 2023, des rythmes flexibles avec la possibilité pour une trentaine d'infirmiers de choisir entre la journée "classique" en 7h30 ou la journée en 12h. « *L'attractivité s'est, depuis, développée de manière spectaculaire. Alors que nous avions beaucoup de mal à recruter, nous avons embauché 14 personnes l'an passé, pour seulement 3 départs. C'est pratiquement du jamais-vu et cela nous a permis de rouvrir des lits* », souligne Corinne BEAL, la cadre supérieure de ces deux établissements.

Le dispositif de semaine en 4 jours a, lui aussi, clairement dopé l'attractivité. Dans les trois services qui l'expérimentent, le moindre remplacement ou recrutement d'infirmier ou d'aide-soignant s'effectue désormais sans difficulté. « *Nous avons d'autant moins de mal à recruter que nous avons aussi moins d'heures à compenser, puisque nos professionnels n'effectuent quasiment plus d'heures supplémentaires. Avec plus de jours de repos, il y a également moins d'absences. La semaine en 4 jours est donc bénéfique non seulement pour l'attractivité mais aussi pour la fidélisation de nos professionnels* », conclut Catherine PAGANON, cadre du service de pneumologie de l'hôpital Louis Pradel.

**CONTACT : presse@chu-lyon.fr
04 72 40 70 88 / 06 74 68 65 49**

HOSPICES CIVILS DE LYON

24 000 professionnels engagés forment ensemble plus qu'un CHU : un collectif pluriel où l'accomplissement de chacun contribue à la force de tous