

Le point de vue de Maxime Morin, Directeur de l'hôpital de Cherbourg

.....
Le centre hospitalier de Cherbourg est organisé en temps continu depuis les années 2000 (urgentistes et réanimateurs). Pour Maxime Morin, c'était une opportunité et une nécessité compte tenu du rythme de la permanence des soins et de la variabilité des horaires dans ces spécialités.

Avenir Hospitalier : En tant que directeur d'hôpital, quel est votre regard sur l'organisation en temps continu ?

Maxime Morin : Plusieurs spécialités médicales sont organisées en temps continu dans notre établissement (urgentistes, anesthésistes-réanimateurs et réanimateurs). Dans ces secteurs d'activité c'était une opportunité et une nécessité compte tenu du rythme de la permanence des soins et de la variabilité des horaires. Lorsque les horaires, au sein d'un même service, sont très variés (10 à 24 heures), grâce au temps continu il est possible d'affecter juste le temps nécessaire sur certains postes de travail.

Ainsi, le temps continu est, pour ma part, facilitant en termes de gestion.

Pour les pédiatres et obstétriciens, nous avons fait le choix de ne pas être en temps continu car ce sont des spécialités qui ont certes une obligation de permanence des soins, mais dont une grande partie de l'activité est aussi consacrée aux consultations.

Avenir Hospitalier : Cela induit-il des coûts, les quels et pour quels bénéfices ?

Maxime Morin : Le temps continu a été mis avant mon arrivée en 2012 et certes il engendre un surcoût par rapport à l'organisation en demi-journées, mais qui est largement contrebalancée par ce que l'on peut observer en termes de motivation et de sérénité au travail. Le fonctionnement horaire correspond à une attente des professionnels. Dans un marché concurrentiel, le temps continu constitue un outil d'attractivité. Si on ne le proposait pas, ce serait un véritable obstacle.

Pour les hôpitaux qui recourent à l'intérim médical, il est évident que l'écart financier entre le surcoût du temps continu et le surcoût majeur engendré par l'intérim médical fait pencher la balance en faveur du temps continu.

Avenir Hospitalier : Pourrait-on imaginer de modéliser un fonctionnement en temps continu qui ne soit pas *stricto sensu* la reproduction simpliste de 12-12 ou 24 - 24 ?

Maxime Morin : C'est ce qui se fait dans les services d'urgences notamment. L'avantage du temps continu réside dans le calcul des besoins en ressources médicales à l'heure près. Grâce au temps continu, nous pouvons, avec les responsables des services, ajuster au plus fin les besoins médicaux, ce qui permet de cibler également les pics d'activité. Seul le décompte horaire le permet.

Avenir Hospitalier : Est-ce un modèle d'organisation en soi ou bien cela nécessite-t-il de prévoir un environnement qui rende supportable une telle organisation dans la vie concrète d'une équipe qui doit bénéficier de temps de respiration à intégrer dans son fonctionnement, donc des temps d'échanges, et pas seulement un enchaînement d'équipes qui ne se côtoient plus... ?

Maxime Morin : C'est un modèle d'organisation en soi qui représente le socle quotidien pour construire les plannings. Il est nécessaire de prévoir un environnement spécifique du fait des temps de présence longs, notamment à des horaires particuliers. De ce fait, on doit être très vigilant à l'accession aux bureaux et chambres de garde des praticiens. Concernant les échanges au sein des équipes, les temps nécessaires sont aussi à prévoir et à intégrer dans l'organisation du service. Avec cette organisation en temps continu, avec des praticiens qui ne sont pas toujours tous présents en même temps, j'ai



noté que les équipes ont besoin d'organiser, en dehors des staffs médicaux, des réunions de services de façon régulière. Le fonctionnement collectif est plus intense. Par exem-

Dans un marché concurrentiel, le temps continu constitue un outil d'attractivité.

ple, aux urgences de notre hôpital, au moment où les effectifs étaient au plus bas, l'équipe a décidé d'organiser une réunion de service par semaine. On pourrait penser que l'organisation en temps continu éloigne les praticiens les uns des autres, mais il n'en est rien, ils éprouvent le besoin de discuter, de débattre, de régler les problèmes organisationnels et humains... Ces réunions sont un outil de « vivre avec ». Bien entendu, ces réunions sont comptabilisées en temps de travail.

Au total, l'organisation en temps continu est un modèle réclamé, indispensable en termes de recrutement. ●

Propos recueillis par Christiane Mura