Jean-Pierre DANOS
Michel GARCIA-GIL

SÉGUR DE LA SANTÉ
5e édition, revue et augmentée

GUIDE PRATIQUE DE LA GESTION DU TEMPS ET DES PLANNINGS À L'HÔPITAL

5e édition

LEH Édition

Jean-Pierre DANOS
Michel GARCIA-GIL

GUIDE PRATIQUE DE LA GESTION DU TEMPS ET DES PLANNINGS À L'HÔPITAL

5e édition

Un outil de travail à jour du Ségur de la santé pour la gestion des ressources humaines à l'hôpital

LEH Édition

Collection « Ouvrages généraux »

La collection « Ouvrages généraux » rassemble les indispensables pour comprendre le fonctionnement du système de santé et acquérir les connaissances et compétences fondamentales, nécessaires à l'exercice professionnel.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur :
www.leh.fr



© Tous droits réservés
LEH Édition 2023
253-255 cours du Maréchal-Gallieni 33000 Bordeaux
Tél. : 05 56 98 85 79 – Fax : 05 56 96 88 79
www.leh.fr

Consultation du catalogue et commande en ligne sur : www.leh.fr
Consultation du fonds numérique et commande de contenus et d'ouvrages numériques sur : www.bnds.fr

Bibliothèque numérique de droit de la santé et d'éthique médicale
Réseau d'information et connaissance



En application de la loi du 11 mars 1957 (art. 41) et du Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992, toute reproduction partielle ou totale, à usage collectif, de la présente publication, est strictement interdite sans l'autorisation expresse de l'éditeur. Il est rappelé à cet égard que l'usage abusif et collectif de la photocopie met en danger l'équilibre économique des circuits du livre.

Sommaire

Remerciements 7
Abréviations 9
Avant-propos 11
Introduction 15

CHAPITRE 1
LE TEMPS DE TRAVAIL EFFECTIF

Fiche n° 1-1 – Définition du temps de travail effectif 19
Fiche n° 1-2 – Détermination des références annuelles 25
Fiche n° 1-3 – Le temps de travail hebdomadaire, quotidien et les repos 31
Fiche n° 1-4 – Les heures supplémentaires 33
Fiche n° 1-5 – Le travail de nuit 46
Fiche n° 1-6 – Les astreintes 48

CHAPITRE 2
LES ABSENCES LÉGALES

Fiche n° 2-1 – Les congés annuels 55
Fiche n° 2-2 – Les jours fériés 65

CHAPITRE 3
LES ABSENCES JUSTIFIÉES ET AUTORISÉES

Fiche n° 3-1 – Principes généraux, évolutions depuis 2017 : ASA et journée de carence, PMA 73
Fiche n° 3-2 – Les absences justifiées, principes généraux 77
Fiche n° 3-3 – Les congés pour maladie ordinaire 81
Fiche n° 3-4 – Le congé de longue maladie (CLM), le congé de longue durée (CLD), le temps partiel thérapeutique 86
Fiche n° 3-5 – Les congés pour accident du travail ou de trajet, maladie imputable au service ou maladie professionnelle 96
Fiche n° 3-6 – Le congé formation 104
Fiche n° 3-7 – Le congé maternité, paternité et le congé adoption 120

© LEH Édition

Fiche n° 3-8 – Le congé parental 129
Fiche n° 3-9 – Le congé de présence parentale 135
Fiche n° 3-10 – Les absences exceptionnelles ou autorisations spéciales d'absences 138
Fiche n° 3-11 – Le don de RTT ou de jours de repos 144
Fiche n° 3-12 – Le congé de proche aidant 146
Fiche n° 3-13 – Le congé pour annonce d'une maladie 150

CHAPITRE 4

LES MODALITÉS D'AMÉNAGEMENT RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL (ARTT)

Fiche n° 4-1 – La réduction du temps de travail (RTT) 157
Fiche n° 4-2 – Le compte épargne temps (CET) 163
Fiche n° 4-3 – L'ARTT de l'encadrement et de la direction 168
Fiche n° 4-4 – Le télétravail 171
Fiche n° 4-5 – Les horaires en 12 heures 174
Fiche n° 4-6 – L'annualisation 175

CHAPITRE 5

LES CYCLES ET LES PLANNINGS

Fiche n° 5-1 – Cycles, roulements et tableaux de service 185
Fiche n° 5-2 – Le montage ou la conception des cycles 187
Fiche n° 5-3 – Les procédures de gestion et de contrôle des plannings : prévisionnel-réalisé 197
Fiche n° 5-4 – La gestion des remplacements 198
Fiche n° 5-5 – Les outils de gestion du temps (les logiciels et badgeuses) 200

CHAPITRE 6

LE SUIVI DES DURÉES : LA GESTION EN CAPITALISATION HORAIRE

Fiche n° 6-1 – Bases réglementaires 207
Fiche n° 6-2 – Principes généraux 212

© LEH Édition

Fiche n° 6-3 – Outils et méthode : tableau de service en gestion en capitalisation horaire 217

CHAPITRE 7

L'ACTIVITÉ SYNDICALE ET DE REPRÉSENTATION DU PERSONNEL

Fiche n° 7-1 – L'exercice syndical, exemple d'une fiche action dans un établissement 232
Fiche n° 7-2 – Le droit de grève et effectif minimum 253
Fiche n° 7-3 – Commité social d'établissement (CSE) 262

CHAPITRE 8

LE BULLETIN DE SALAIRE

Fiche n° 8-1 – Les éléments constitutifs de la rémunération 273
Fiche n° 8-2 – Exemples de bulletin de salaire d'une IDE 279

CHAPITRE 9

LES MODALITÉS DE SUIVI DE L'ACCORD LOCAL

Fiche n° 9-1 – Extrait d'accord local 283
Fiche n° 9-2 – L'audit de la gestion du temps et du guide 284

Conclusion – **Les intérêts de concevoir un guide de gestion du temps** 291
Index 295

© LEH Édition

Remerciements

Au-delà de notre propre expérience, cet ouvrage bénéficie de nombreux échanges.

Qu'il soit permis aux auteurs de remercier ici les personnes ayant contribué à l'amélioration de la qualité de cet ouvrage : Mme Christine Pinchon, cadre supérieur de santé à l'hôpital de Lourdes, et M. Gilbert Fraysse, attaché d'administration hospitalière à la direction des ressources humaines du centre hospitalier intercommunal de Tarbes,

et

tous ceux qui, par leurs remarques et leurs corrections, ont permis la sortie de ce guide.

Jean-Pierre DANOS
Michel GARCIA-GIL

© LEH Édition

Abréviations

Dans le texte qui suit, pour faciliter de lecture, nous avons utilisé les abréviations suivantes :

AP :	auxiliaire puéricultrice
AS :	aide-soignante
ASH :	agent des services hospitaliers
ARTT :	aménagement réduction du temps de travail
AT :	accident du travail
CAP :	commission administrative paritaire
CET :	compte épargne temps
CFP :	congé de formation professionnelle
CHSCT :	comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail
CLD :	congé longue durée
CLM :	congé longue maladie
CNRACL :	Caisse nationale de retraite des agents de collectivités locales
CPA :	cessation progressive d'activité
CTE :	comité technique d'établissement
CTP :	commission technique paritaire
DHOS :	Direction de l'hospitalisation et de l'organisation sanitaire
DRH :	direction ou directeur des ressources humaines
DJF :	dimanches et jours fériés
DSS :	direction du service de soins
ETP :	équivalent temps plein
FPH :	fonction publique hospitalière
IADE :	infirmière anesthésiste diplômée d'État
IBODE :	infirmière de bloc opératoire diplômée d'État
IDE :	infirmière diplômée d'État
IPN :	indice de personnel nécessaire
JRTT :	jours pour récupération du temps de travail
MO :	maladie ordinaire
NBI :	nouvelle bonification indiciaire
PACS :	pacte civil de solidarité
QQOQCP :	quoi ? qui ? où ? quand ? comment ? pourquoi ?
RTP :	repos compensateur temps partiel
RTT :	réduction du temps de travail

© LEH Édition

Avant-propos

Une réglementation parfois incohérente, contradictoire, floue et incomplète.

La législation sociale hospitalière est très complexe et a été largement modifiée depuis le début de l'année 2002 avec la mise en œuvre de la réduction du temps de travail. Comment dès lors s'y retrouver ? Tous les responsables ayant en charge la gestion des ressources humaines de la fonction publique hospitalière ne peuvent ignorer les modifications qui viennent de se produire. Mais, à supposer qu'ils connaissent l'essentiel des nouveaux textes, est-ce suffisant pour résoudre les problèmes posés au quotidien par la gestion du temps de travail ou du personnel ?

Chaque jour amène son lot de « cas particuliers » ou « d'événements exceptionnels » pour lesquels les textes ne sont pas suffisamment précis, voire contradictoires :

— Quelle période est à considérer « comme période estivale » ?

— Quelle est la référence annuelle d'un agent qui alterne travail de jour et travail de nuit ?

— Comment répartir équitablement entre les agents de jour les remplacements des agents travaillant de nuit ?

— À combien de fériés peut prétendre un agent à repos variables entré en cours d'année ?

— Doit-on se baser sur le calendrier de l'année civile ou au *prorata temporis* de son activité ?

— Comment bâtir des roulements équitables qui tiennent compte des nouvelles contraintes réglementaires ?

Les exemples ne manquent pas des difficultés que rencontre l'encadrement dans la gestion du personnel. Gestion des effectifs et gestion du temps de travail sont de plus en plus complexes, « chronophages » et sources de tensions dans les relations de travail.

Alors, que faire si des règles institutionnelles claires n'ont pas été arrêtées ? Chaque cadre devrait-il être amené à déterminer seul des règles de décompte du temps de travail ou des règles d'attribution des congés annuels ou des jours pour réduction du temps de travail pour son service ?

© LEH Édition

Ne vaudrait-il pas mieux que ces règles soient les mêmes pour tous dans chacun des services de l'établissement ? Et si les cadres doivent édicter des règles au coup par coup ne risque-t-on pas de leur reprocher de faire du « management à l'affectif », de créer des avantages « très localisés », de rendre encore plus difficile la mobilité des agents entre « services à avantages » et « services moins avantagés » ? Compte tenu du fait que la réglementation est parfois incohérente, contradictoire, floue et incomplète, il est nécessaire de rechercher cette cohérence et cette clarté au niveau local au travers de l'élaboration d'un guide pratique de gestion du temps.

Un guide pratique de gestion du temps, qu'est-ce que c'est ?

Appelé *Référentiel temps, Charte d'organisation et de gestion du temps* et parfois même *Règlement intérieur de la gestion du temps,* un guide pratique de gestion du temps est un document institutionnel évolutif destiné à faciliter la résolution de problèmes posés au quotidien par la gestion du temps de travail. Il s'agit d'un manuscrit qui non seulement interprète et complète les textes à respecter (au niveau national et au niveau local), mais également qui propose des méthodologies, des procédures et des outils communs pour assurer la gestion du temps de travail dans l'établissement. Ce document, dans l'idéal, devrait être le résultat d'un travail collectif entre les représentants du personnel, les cadres et la direction de l'établissement.

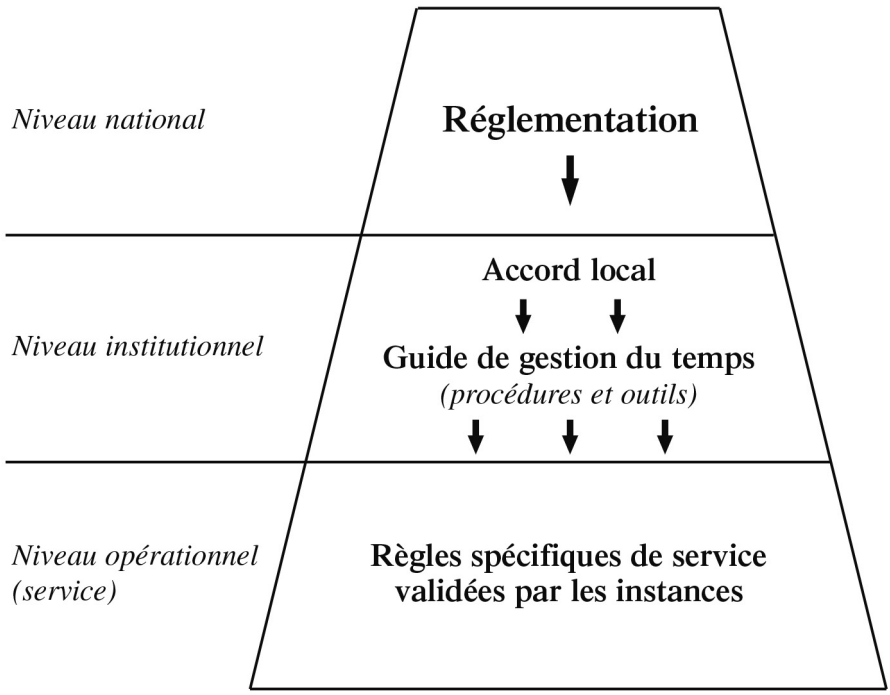
Pour l'instant, en dehors des grandes structures, fort peu d'établissements ont mis au point cet outil de travail et, il faut bien le reconnaître, encore plus rares sont les établissements qui ont conçu leur guide de gestion du temps sur la base d'une démarche commune. En règle générale, quand les établissements possèdent un document de ce type, ce dernier a été, en général, exclusivement rédigé par le service des ressources humaines et demeure un recueil complet de la réglementation, mais assez peu opérationnel. La plupart des référentiels du temps qu'il nous ait été donné de consulter sont des guides juridiques qui ne traitent pas les aspects de gestion. Il faut reconnaître qu'avant l'avènement de la RTT, les pratiques des hospitaliers étaient majoritairement de gérer des droits à absence et non pas du temps de présence. Aujourd'hui, la grande innovation consiste à vérifier que les agents ont bien réalisé le temps mensuel ou annuel pour lequel ils sont effectivement rémunérés. On assiste donc à un véritable bouleversement de la culture hospitalière avec le passage d'une gestion de l'absentéisme à celle du présentéisme.

© LEH Édition

Les finalités de l'élaboration d'un guide de gestion du temps

Les finalités de l'élaboration d'un guide de gestion du temps sont multiples : compléter et clarifier la réglementation, préparer une éventuelle informatisation de la gestion du temps de travail, faciliter la gestion des personnels au quotidien, créer un langage commun et des règles communes, développer l'égalité de traitement entre les agents d'un même établissement, veiller à la bonne régulation du temps de travail, etc.

Le guide de gestion du temps :
un outil pour compléter et clarifier la réglementation



© LEH Édition

Introduction

Ce ***Guide pratique de la gestion du temps et des plannings à l'hôpital*** est d'abord destiné à faciliter la solution de vos problèmes quotidiens. Il traite des sujets qui préoccupent les agents et les personnes ayant en charge la gestion des ressources humaines (DRH, DSI, cadres, attachés d'administration hospitalière, directeurs d'établissements de la FPH) et s'efforce d'apporter aussi précisément que possible les réponses adaptées aux questions que vous vous posez.

■ *Au niveau de sa conception*, ce livre rend accessible à tous une synthèse des règles applicables de gestion du temps de travail. Il s'agit d'un ouvrage de référence pratique : c'est un exemple de guide de gestion du temps de travail dans un établissement de santé. À cet égard cet ouvrage est un outil pour rappeler et interpréter la nouvelle réglementation sur le temps de travail à l'hôpital. Pourtant, il ne se résume pas à un manuel relatif à la réglementation. Il propose des méthodes et des outils opérationnels (issus de l'expérience des auteurs dans près d'une trentaine d'établissements de santé) pour gérer le temps à l'hôpital en conciliant les impératifs économiques et sociaux avec les nouvelles contraintes réglementaires.

Il a pour but de servir de trame à l'élaboration d'un guide interne (ou référentiel) de gestion du temps de travail dans chaque établissement.

■ *Au niveau de sa présentation*, nous avons opté, pour faciliter la « navigation », de le rédiger sur la base de chapitres réunissant plusieurs types de fiches explicatives (aspects juridiques, outils, méthodes et bonnes pratiques).

Chaque sujet renvoie à d'autres, complémentaires ou voisins, dont la lecture vous permettra d'approfondir votre information.

Ainsi, la plupart des chapitres suivent la logique suivante : fiche de rappel de la réglementation applicable (décrets et circulaires) sur le thème du chapitre, exemple d'article d'un accord local (fictif) traitant du même thème, outils et méthodes (ou bonnes pratiques) pour mettre en œuvre la réglementation.

L'un des points forts de l'ouvrage est la présentation d'une méthode originale de gestion du temps : la gestion du temps en capitalisation horaire.

© LEH Édition

CHAPITRE 1

Le temps de travail effectif

- **Fiche n° 1-1 –** ***Définition du temps de travail effectif***
- **Fiche n° 1-2 –** ***Détermination des références annuelles***
- **Fiche n° 1-3 –** ***Le temps de travail quotidien, hebdomadaire et les repos***
- **Fiche n° 1-4 –** ***Les heures supplémentaires et les heures surmajorées***
- **Fiche n° 1-5 –** ***Le travail de nuit***
- **Fiche n° 1-6 –** ***Les astreintes***

Index

Les chiffres renvoient aux numéros de pages

A

Absence autorisée, autorisation d'absence :
58, 62, 67, 71, 76, 119, 123-125, 139-143, 208, 234-237, 241, 242, 246

Absences exceptionnelles :
71, 138-141

Absences justifiées :
77, 208, 209, 221, 223

Absences légales :
47, 53, 186, 190, 211, 218

Absentéisme :
190, 192, 212, 222-225

Accident du travail/de trajet :
71, 72, 74, 84, 96-99, 102, 103, 221, 245

Activité syndicale :
221, 232, 237, 238, 243, 244, 252

Agent à repos fixe :
65, 29, 30

Agent à repos variable :
11, 25, 28, 29, 65

Agent travaillant de nuit :
11, 25

Agents qui alternent jour et nuit :
30, 46

Aménagement réduction du temps de travail (ARTT) :
75, 160, 161, 166, 168, 224

Amplitude :
31, 32, 46, 174, 175, 195, 226, 292

Astreinte :
23, 32, 48-52, 82, 99, 192, 202, 261

B

Bulletin de salaire :
273, 279, 280

C

Compte épargne temps (CET) :
56, 59, 129, 144, 163, 165

Congé longue durée (CLD) :
56, 58, 67, 71, 86-91, 192, 198

Congé longue maladie (CLM) :
56, 58, 67, 71, 86-92, 103, 192, 198

Congé maternité/paternité/adoption :
20, 58, 71, 80, 120-128, 131-133, 165, 209-211, 270, 273

Congé parental :
56, 57, 71, 80, 106-109, 129-134, 266, 274

Congé formation :
71, 104, 221

Congé pour maladie ordinaire :
67, 73, 75, 77, 81-84

Congés annuels (CA) :
11, 20, 21, 27-30, 55-62, 66, 79, 80, 83, 85, 116, 122, 125, 126, 137, 138, 140, 144, 160, 161, 166, 169, 170, 182, 190, 191, 197, 208, 211-214, 218, 220, 225, 233, 291

Congés bonifiés :
59-60

Cycles :
21, 36, 185-189, 195, 207, 208, 227

D

Décompte du temps :
212, 220-227, 234, 259

Droit de grève :
231, 253-257

E

Effectif :
231, 239, 243-247, 252-259, 265, 266, 270, 291, 293

F

Fériés :
11, 21, 25-30, 35, 38, 42, 44, 48, 50, 51, 65-67, 99, 117, 124, 141, 169, 182, 186, 190; 191, 199, 212-214, 217-220, 225, 249, 277

Formation :
15, 20-22, 39, 47, 56, 71, 72, 93, 95, 104-119, 134, 137, 140, 170, 173, 177, 179, 182; 186, 191, 201-203, 209, 221, 231, 233, 245, 249, 257, 263, 265, 266, 268-270, 274, 286, 287

Fractionnement :
27-30, 55, 127, 160, 169, 213, 214, 217

© LEH Édition

G

Gestion en capitalisation horaire :
32, 45, 52, 58, 66, 67, 159, 162, 197, 205, 212-218, 221, 287

H

Heures d'équivalence :
211

Heures supplémentaires :
25, 26, 31, 33-45, 163, 166, 179-182, 185, 191

Hors saison :
27-29, 55, 160, 169, 213-217

J

JRTT :
32, 61, 160, 162, 191, 195, 213, 214, 218, 222, 223, 291

L

Logiciel :
42, 44, 171, 200-203, 286

M

Maladie :
20, 21, 39, 56-60, 67, 71-78, 80-107, 120-122, 135, 136, 138, 144, 145, 150, 186, 190, 192, 209-211, 221-225, 257, 273-276

Maladie professionnelle :
20, 21, 72, 74, 77, 81, 84; 86, 87, 96-102, 106, 221

Mi-temps thérapeutique :
49, 94, 274

P

Période estivale :
11, 59-62

Plan de formation :
105-107, 115-119, 202, 208, 268, 269

Planning :
42,45, 52, 119, 157, 174, 184, 186-189, 193, 197-200, 220-225, 234, 257, 258, 287, 291-293

Pools :
119, 198

Présentéisme :
12, 71, 212

R

Récupérateurs :
42, 192, 207

Réduction du temps de travail (RTT) :
12, 22, 28, 32, 42, 43, 61, 62, 65, 69, 73, 85, 122, 137, 138, 144, 157-163, 166, 169, 170, 174, 180, 182, 186, 190, 191, 199, 207-213, 220, 221, 224, 226, 231, 252, 257, 259, 283-287, 291, 292

Référence annuelle en temps effectif :
212

Référence annuelle en temps requis :
212

Références annuelles :
11, 25-27, 46, 190, 212-214, 217, 225, 226,

Repos compensateur :
35, 67, 144, 185, 196, 221

Repos hebdomadaire :
27, 29-31, 59, 65, 83, 117, 124, 169, 177, 179, 186, 190, 192, 195, 196, 217, 221, 223, 225, 292

Repos quotidien :
31

Roulements :
11, 185, 189, 193, 196, 291

T

Tableaux de service :
185, 187, 190, 191

Temps aménagé :
162, 207

Temps de travail effectif :
19-21, 106

Temps partiel :
20,21, 26, 32, 58, 67, 75, 86, 94, 95, 100, 107, 113-118, 122, 125, 126, 129, 132, 133, 135, 142, 143, 146-148, 186, 192, 196, 199; 208; 214, 224, 243, 245, 273, 274, 287

Temps requis :
142, 143, 162, 212-214, 217-219

Travail continu/discontinu :
31

© LEH Édition

Ayez le réflexe…

www.bnds.fr

BNDS

BIBLIOTHÈQUE NUMÉRIQUE DE DROIT DE LA SANTÉ ET D'ÉTHIQUE MÉDICALE

L'accès à la connaissance en droit de la santé et éthique médicale à portée de clic !

La BNDS est la première bibliothèque numérique de droit de la santé et d'éthique médicale

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFÈTE DE LA RÉGION NOUVELLE-AQUITAINE

RÉGION Nouvelle-Aquitaine

La BNDS est soutenue par l'Union européenne et la région Nouvelle-Aquitaine

Contact
BNDS – Service commercial
LEH Édition
Tél : 05 56 98 85 79
Fax : 05 56 96 88 79
info@leh.fr

GROUPE
LEH

Depuis 1995

Édition • Conseil • Formation • Événement



DES EXPERTS AU SERVICE DE VOTRE FORMATION

✓ Un réseau de plus de 200 formateurs experts
✓ Spécialistes de l'environnement juridique et stratégique des domaines sanitaires, sociaux et médico-sociaux
✓ Des formations sur mesure
✓ Près de 20 000 stagiaires formés en près de 20 ans

www.leh.fr

NOS FORMATIONS SUR LE TEMPS DE TRAVAIL

JOURNÉE EXPERTE

Gestion
des effectifs,
pools et moyens
de remplacement

JOURNÉE EXPERTE

Dimensionner
les effectifs dans
les établissements
sanitaires et sociaux

JOURNÉE EXPERTE

Le temps de travail
à l'hôpital : décompte
et réglementation

JOURNÉE EXPERTE

Construction des roulements
et cycles de travail
Acquérir des outils et des méthodologies de simulation

Contact :
formation@leh.fr

Programme
et inscriptions sur :

www.leh.fr/formation

Qualiopi
processus certifié

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PARTAGEZ VOTRE AVIS !

Vous aimez les ouvrages proposés par LEH Édition ? Vous souhaitez faire des commentaires bénéfiques ? Alors rendez-vous sur **www.leh.fr** dans la fiche produit de cet ouvrage ou d'autres et partagez votre avis !

Le Groupe LEH est aussi sur les réseaux sociaux
et vous attend. Chaque jour, des actualités, des nouveautés, des jeux…

Facebook (Groupe LEH) Twitter (@GroupeLEH)

Le Groupe LEH, c'est :
un groupe d'experts au service des professionnels de santé

LEH Édition • LEH Formation • LEH Conseil • LEH Événement
BNDS • Hopitalex

www.leh.fr • www.bnds.fr • www.hopitalex.com
info@leh.fr • 05 56 98 85 79

Janvier 2023

Achevé d'imprimer
sur les presses de Laballery

Dépot légal : janvier 2023

Imprimé en France

GUIDE PRATIQUE DE LA GESTION DU TEMPS ET DES PLANNINGS À L'HÔPITAL – 5e édition

Jean-Pierre DANOS et Michel GARCIA-GIL

Depuis la mise en œuvre, le 1er janvier 2002, de la réduction du temps de travail à l'hôpital pour le personnel non médical, le temps est devenu un processus majeur de la gestion des ressources humaines. Dans ce nouveau contexte, de nombreuses questions se posent aux cadres et aux gestionnaires des ressources humaines :

- Comment analyser, interpréter et appliquer la réglementation dans les établissements et les services ?
- Comment organiser les services ?
- Quelles différences entre cycles, roulements et plannings ?
- Comment gérer les plannings dans les services ?
- Comment décompter et gérer le temps de travail ?
- Quels outils de gestion du temps mettre en place ?
- Qu'est-ce qu'un guide de gestion du temps ?
- Qu'est-ce que la gestion en capitalisation horaire, et comment la mettre en place ?
- Quelles sont les « bonnes pratiques » en matière de gestion du temps ?

Dans cette cinquième édition, révisée et augmentée, à jour du Ségur de la santé, les auteurs proposent d'apporter des réponses à ces différentes questions. Conçu comme un guide pratique (sous la forme de fiches), ce livre apporte des méthodes, des outils et des exemples qui doivent faciliter la gestion du temps dans les établissements de santé, médico-sociaux et les EHPAD publics.

L'ouvrage est écrit par des auteurs ayant une connaissance et une pratique de l'organisation et de la gestion du temps dans les différents établissements hospitaliers.

Jean-Pierre Danos et Michel Garcia-Gil *sont consultants en management, organisation et gestion des ressources humaines au sein du cabinet Albédo Conseil.*

LEH Édition
253-255 cours du Maréchal-Gallieni
33000 BORDEAUX
Tél. 05 56 98 85 79 - Fax. 05 56 96 88 79
www.leh.fr - info@leh.fr

ISBN 978-2-84874-956-3

48 € TTC