Santé Québec Estrie – CHUS

L’autogestion des horaires

Guide de référence pour les personnes salariées et les gestionnaires

Présenté par : Gestion des effectifs

Date : Novembre 2026

Santé Québec

Objectif du guide

Comprendre l'autogestion des horaires, préparer l'adhésion de l'équipe, appliquer le modèle soutenu par la Gestion des effectifs et assurer son suivi.

À qui s'adresse ce guide?

Ce guide s'adresse aux gestionnaires et aux personnes salariées qui souhaitent mettre en place une démarche d'autogestion des horaires ou y participer. Il présente les principes, les modalités de fonctionnement et les responsabilités de chaque partie afin de soutenir une mise en œuvre structurée, collaborative et efficace de ce mode de gestion.

Table des matières

Objectif du guide 1
À qui s'adresse ce guide? 1
1. AUTOGESTION DES HORAIRES 3
Qu'est-ce que l'autogestion? 3
Les objectifs 3
2. ADHÉSION DE L'ÉQUIPE 4
Qui fait partie de l'équipe? 4
Les étapes pour adhérer à l'autogestion 4
Étape 1 — S'informer, échanger et confirmer l'intérêt 4
Étape 2 — Convenir des modalités de fonctionnement et confirmer le modèle retenu par l'équipe 5
Étape 3 — Officialiser l'adhésion et préparer le démarrage 6
3. ÉTAPES DE LA PLANIFICATION DES HORAIRES EN MODE AUTOGESTION 7
Étape 1 — Préparer l'horaire et les accès à WebLogibec pour l'équipe 7
Étape 2 — Communiquer les balises et les échéances 7
Étape 3 — Inscrire les préférences dans WebLogibec 8
Étape 4 — Octroyer les quarts à court terme selon le processus retenu 8
Étape 5 — Repérer les enjeux, échanger et ajuster 8
Étape 6 — Vérifier, approuver et diffuser l'horaire officiel 9
Étape 7 — Gérer les changements en cours d'horaire 9
4. FAIRE VIVRE L'AUTOGESTION AU QUOTIDIEN 11
Assurer un suivi collectif 11
Les points à examiner 11
Intervenir lorsqu'une difficulté survient 11
5. METTRE FIN AU MODE D'AUTOGESTION 13
Préparer le retour au mode traditionnel 13
ANNEXE 15
Synthèse - Les rôles et responsabilités 15

1. **Autogestion des horaires**

Qu'est-ce que l'autogestion?

L'autogestion des horaires est un mode volontaire de planification des horaires fondé sur une gestion partagée, agile et proactive. Elle repose sur la collaboration et l'implication des personnes salariées, avec le soutien et l'accompagnement du gestionnaire et de la Gestion des effectifs.

Les personnes salariées participent activement à la planification de leur horaire et à la recherche collective de solutions, dans le respect des balises établies par le gestionnaire, des règles applicables et des besoins du service ou du centre d'activités.

Elle vise à concilier les préférences de chaque personne salariée et de ses collègues avec les besoins opérationnels, tout en assurant la qualité, la sécurité et la continuité des soins et services. Cet équilibre repose sur une collaboration continue, tant au moment de la confection des horaires que pendant toute la période où ils sont en vigueur.

À retenir : L'autogestion repose sur la capacité de l'équipe à concilier les préférences individuelles et les besoins collectifs afin d'élaborer un horaire adapté aux besoins du service. Elle favorise la recherche de solutions et de compromis, tout en maintenant la responsabilité du gestionnaire de valider et d'approuver l'horaire.

Les objectifs

- Favoriser la responsabilisation et la participation active de l'équipe à la planification des horaires.
- Assurer une couverture répondant aux besoins opérationnels et aux expertises requises.
- Favoriser la collaboration, la communication, l'entraide et l'engagement.
- Soutenir la santé organisationnelle par une meilleure gestion des ressources humaines.

Les bénéfices recherchés comprennent une plus grande autonomie, une meilleure vue d'ensemble des horaires, une meilleure conciliation entre le travail et la vie personnelle et une recherche collective de solutions.

2. Adhésion de l’équipe

L'adhésion au mode d'autogestion repose sur une démarche volontaire et collective. Les membres de l'équipe échangent sur le fonctionnement proposé, discutent des modalités de participation et déterminent ensemble les modalités du vote visant à confirmer leur volonté d’adhérer au modèle.

À la suite de cette démarche, un représentant de l'équipe transmet la demande d'adhésion. Le gestionnaire en valide la conformité et, en collaboration avec la Gestion des effectifs, planifie les étapes de mise en œuvre.

Qui fait partie de l’équipe?

L’équipe est constituée de personnes salariées occupant soit un même titre d’emploi, soit des titres d’emploi faisant partie d’un même regroupement, selon la catégorie syndicale. Elle comprend :

- Les titulaires de postes du service ou du centre d’activités,
- Les personnes salariées de l’équipe volante rattachée à la direction, s’il y a lieu,
- Les personnes en remplacement à long terme dans le service ou le centre d’activités, pour la durée du remplacement.

Les étapes pour adhérer à l'autogestion

Étape 1 — S’informer, échanger et confirmer l’intérêt

Le gestionnaire :

- Soumet la liste des employés qui compose l'équipe.

L'équipe :

- Prend connaissance de la documentation et du fonctionnement proposé.
- Discute des implications et des avantages de l’autogestion, ainsi que des préoccupations qu’elle suscite.
- Détermine les modalités de votation, notamment le seuil de majorité requis pour confirmer l'adhésion de l'équipe.
- Procède au vote auprès des personnes salariées qui composent l'équipe afin de confirmer leur volonté d'adhérer au mode d'autogestion.

Important : Le seuil de majorité doit être convenu par l'équipe avant la tenue du vote afin que les critères d'adhésion soient clairs pour tous.

Étape 2 — Convenir des modalités de fonctionnement et confirmer le modèle retenu par l'équipe

L'équipe :

- Discute des modalités de fonctionnement.
- Confirme le modèle d'autogestion souhaité en choisissant parmi les modalités proposées dans le formulaire d'adhésion.
- S'assure que les modalités retenues font consensus au sein de l'équipe et correspondent à sa volonté de participer à la démarche.

Les modalités à déterminer lors de l'adhésion

1. Modalités de fonctionnement déterminées collectivement par l'équipe

L'équipe doit convenir des modalités de fonctionnement qu'elle souhaite retenir parmi les options proposées par la Gestion des effectifs. Ces choix s'appliqueront à l'ensemble de l'équipe.

- Le mode de prise de décision au sein de l'équipe.
- Les outils de communication utilisés.
- Les périodes horaires visées par l'autogestion.
- Les modalités d'octroi des affectations et des ajouts d'affectations.
- Les modalités d'expression des préférences horaires.
- Les modalités d'affichage des horaires.
- Les mécanismes d'octroi du temps supplémentaire volontaire.
- Les modalités de gestion des besoins ajoutés en cours d'horaire.

Le choix du modèle proposé permet à l'équipe d'utiliser les outils de communication et de planification prévus, notamment WebLogibec et Teams, et de bénéficier de l'accompagnement de la Gestion des effectifs dans la planification des horaires.

2. Choix individuels lors de l'inscription de l'horaire

Certains aménagements peuvent être choisis individuellement par chaque personne salariée au moment de l'inscription de ses préférences horaires dans Logibec. Ces choix ne sont pas déterminés collectivement par l'équipe.

Chaque personne salariée peut ainsi choisir, selon les options offertes et les règles applicables, de :

- Avoir une journée régulière de travail de plus de huit (8) heures.

- Choisir un horaire sans égard à l'intervalle minimal de seize (16) heures entre deux (2) quarts de travail lors d'un changement de quart.
- Échanger des quarts de travail à l'intérieur de l'horaire en cours.
- Travailler plus d'une fin de semaine sur deux.
- Choisir un autre étalement des heures ou de la semaine régulière de travail.
- Travailler plus de cinq (5) jours consécutifs.

Transmission de la demande d'adhésion :

Une fois la majorité requise obtenue et le modèle confirmé, un seul représentant désigné par l'équipe remplit le formulaire d'adhésion au nom de l'équipe.

Le formulaire est ensuite transmis au gestionnaire de l'équipe ainsi qu'au syndicat affilié pour validation et suivi de la démarche.

Formulaire SAFIR – Gestion des effectifs - Autogestion des horaires

Étape 3 — Officialiser l'adhésion et préparer le démarrage

Le gestionnaire :

- Prend connaissance de la demande d'adhésion et des modalités retenues par l'équipe.
- Vérifie la conformité de la demande et s'assure que les conditions d'adhésion sont respectées.
- Confirme la demande d'adhésion et, lorsque le soutien de la Gestion des effectifs est requis, valide avec celle-ci la date de mise en place du mode d'autogestion.
- S'assure que l'équipe dispose des informations et des outils nécessaires pour amorcer la démarche.

Vérification avant le démarrage

- La composition de l'équipe et le mécanisme d'adhésion ont été validés.
- Les modalités de fonctionnement retenues sont consignées dans le formulaire d'adhésion.
- Les dates d'inscription des préférences, d'ajustement et de diffusion de l'horaire ont été communiquées à l'équipe.

3. Étapes de la planification des horaires en mode autogestion

Cette section présente le modèle soutenu par la Gestion des effectifs

Étape 1 — Préparer l'horaire et les accès à WebLogibec pour l'équipe

Cette préparation permet à l'équipe de disposer des informations et des accès nécessaires pour amorcer la planification dans les délais prévus.

Le gestionnaire :

- Détermine les besoins de couverture, les effectifs requis par titre d'emploi et par quart de travail, les expertises attendues, les heures de début et de fin ainsi que les contraintes opérationnelles du service.

La Gestion des effectifs :

- Prépare les paramètres et les accès à WebLogibec selon le modèle d'autogestion retenu.
- Assure la continuité des horaires des personnes salariées absentes.
- Effectue la mise à jour et l'octroi des affectations à long terme selon les processus applicables.
- Confirme l'admissibilité des personnes salariées à participer à l'autogestion pour la période d'horaire visée, conformément au calendrier de planification (56 jours ou 84 jours pour la période estivale).

Étape 2 — Communiquer les balises et les échéances

Le gestionnaire :

- Avant l'ouverture de la période d'inscription des préférences, communique à l'équipe les balises à respecter, notamment les effectifs minimaux et maximaux, les exigences cliniques ou organisationnelles, les règles particulières du service ainsi que les modalités de collaboration.
- Précise les échéances à respecter pour l'inscription des préférences et les étapes subséquentes de planification.

Les personnes salariées :

- Prennent connaissance des balises, des informations et des échéances communiquées par le gestionnaire.
- En tiennent compte lors de l'expression de leurs préférences et de la planification de leur horaire.

La Gestion des effectifs :

- Offre le soutien technique et fonctionnel requis pour l'utilisation des outils et l'application des modalités de planification.

Étape 3 — Inscrire les préférences dans WebLogibec

Les personnes salariées :

- Utilisent le module Autoplanification pendant la période d'inscription prévue.
- Expriment leurs préférences en tenant compte des choix déjà exprimés par leurs collègues, des besoins du service et des modalités de fonctionnement convenues par l'équipe.
- S'assurent que leurs choix respectent les balises établies et contribuent à une répartition équilibrée des quarts de travail.
- Font preuve d'ouverture et de collaboration afin de favoriser une planification qui tient compte des besoins individuels et collectifs.

Avant de soumettre un choix, quelques questions à se poser : Mon choix respecte-t-il les balises établies? Quel effet mon choix peut-il avoir sur mes collègues? Mon choix contribue-t-il à répondre aux besoins du service?

Étape 4 — Octroyer les quarts à court terme selon le processus retenu

La Gestion des effectifs :

- Procède à l'octroi des quarts à court terme selon les processus de remplacement en vigueur et les modalités convenues par l'équipe.
- Assure le suivi des besoins de remplacement qui demeurent à combler après la période d'autogestion.
- Coordonne cette étape en fonction du calendrier de planification et les mécanismes d'échange prévus par l'équipe.

Étape 5 — Repérer les enjeux, échanger et ajuster

Les personnes salariées :

- Repèrent les quarts vacants, les surplus ou les déséquilibres dans la planification.
- Échangent avec leurs collègues et collaborent à la recherche de solutions collectives, dans le respect des balises établies.
- Participent aux ajustements nécessaires afin de favoriser une répartition équilibrée des quarts de travail.

Le gestionnaire :

- Accompagne les échanges et facilite la recherche de solutions.
- Intervient au besoin et prend les décisions nécessaires pour résoudre les situations non résolues.
- Veille à ce que la planification réponde aux besoins de couverture et aux expertises requises.

La Gestion des effectifs :

- Soutient les ajustements selon les processus en vigueur.
- Effectue une vigie et signale au gestionnaire les écarts ou les enjeux observés.

Étape 6 — Vérifier, approuver et diffuser l'horaire officiel

Le gestionnaire :

Avant d'approuver l'horaire, s'assure des éléments suivants :

- La couverture des quarts de travail et des secteurs requis est assurée.
- Les effectifs nécessaires sont présents et les expertises requises sont disponibles.
- Les règles applicables et les éléments constitutifs des postes sont respectés.
- Aucun surplus ni temps supplémentaire non requis ne découle des choix effectués.
- Les enjeux non résolus ont été traités et les ajustements nécessaires ont été apportés.
- Approuve l'horaire et veille à sa diffusion selon le calendrier et les modalités convenues.

Les personnes salariées :

- Consultent l'horaire officiel une fois diffusé.
- Signalent rapidement au gestionnaire toute difficulté ou situation nécessitant un suivi.

La Gestion des effectifs :

- Effectue les opérations nécessaires à la finalisation et à la diffusion de l'horaire, selon les modalités établies.

Étape 7 — Gérer les changements en cours d'horaire

Les personnes salariées :

- Collaborent à la recherche de solutions lorsque des besoins sont ajoutés ou que des ajustements sont nécessaires.

- Effectuent les demandes d'échange de quarts ou de temps supplémentaire volontaire selon les modalités convenues et les règles applicables.
- Respectent le processus établi et attendent la confirmation ou l'approbation requise avant d'appliquer un changement à leur horaire.

Le gestionnaire :

- Veille à ce que les changements apportés permettent de maintenir la couverture et de répondre aux besoins du service.
- Évalue et approuve les changements qui relèvent de sa responsabilité.
- Intervient lorsque les solutions proposées ne permettent pas de répondre aux besoins ou aux contraintes du service.

La Gestion des effectifs :

- Traite les besoins ajoutés, les ajouts d'affectations et les autres opérations qui demeurent sous sa responsabilité, selon les processus en vigueur.
- Soutient le gestionnaire et les personnes salariées dans l'application des modalités convenues.

À retenir : Une préférence ou une demande de changement ne constitue pas une approbation. Tout changement doit suivre le processus convenu et être confirmé par la personne responsable avant d'être appliqué.

4. Faire vivre l'autogestion au quotidien

Assurer un suivi collectif

Le suivi vise à s'assurer que le mode d'autogestion répond toujours aux besoins du service, respecte les balises établies et repose sur une collaboration active entre les personnes salariées, le gestionnaire et la Gestion des effectifs.

Les points à examiner

- **Participation :** Chaque personne salariée a-t-elle inscrit ses préférences pendant la période prévue?
- **Couverture :** L'équilibre des horaires a-t-il été atteint? Les besoins en effectifs et les expertises requises sont-ils respectés, sans surplus non requis?
- **Conformité :** Les balises, les règles applicables et les éléments constitutifs des postes ont-ils été respectés?
- **Calendrier et outils :** Les inscriptions, les ajustements et l'affichage ont-ils été réalisés aux échéances prévues? Des difficultés d'accès ou d'utilisation de Logibec ont-elles été signalées?
- **Recherche de solutions collectives :** L'équipe a-t-elle pu échanger, proposer des solutions et rechercher un équilibre entre les besoins individuels et collectifs?
- **Climat et collaboration :** Les échanges et l'implication des membres de l'équipe se sont-ils déroulés dans un climat favorable à la collaboration?
- **Amélioration continue :** Quels éléments devraient être maintenus, clarifiés ou ajustés pour le prochain cycle?

Intervenir lorsqu'une difficulté survient

1. **Échanger au sein de l'équipe :** Nommer la difficulté, partager les points de vue et rechercher collectivement des solutions dans le respect des balises établies.
2. **Solliciter le gestionnaire :** Lorsque l'équipe ne parvient pas à trouver une solution, le gestionnaire accompagne les échanges et intervient au besoin afin de maintenir la couverture et de répondre aux besoins du service.
3. **Faire appel à la Gestion des effectifs :** Solliciter son soutien lorsque la situation concerne les accès, les outils, les opérations ou les processus relevant de son mandat.
4. **Faire le suivi des ajustements :** Convenir des actions à mettre en place et vérifier si les solutions retenues permettent de rétablir un fonctionnement adéquat.

5. **Réévaluer le mode d'autogestion :** Si les difficultés persistent ou si les conditions nécessaires ne sont plus réunies, examiner avec les parties concernées la possibilité d'un retour au mode habituel de planification, selon les modalités applicables.

5. Mettre fin au mode d'autogestion

Le retrait du mode d'autogestion peut être demandé par l'équipe ou initié par le gestionnaire. Dans les deux cas, les échanges et la recherche de solutions sont privilégiés avant de prendre une décision.

Le formulaire d'adhésion et de retrait permet d'officialiser la fin du mode d'autogestion et le retour au mode habituel de confection des horaires.

Formulaire SAFIR – Gestion des effectifs - Autogestion des horaires

Retrait demandé par l'équipe

1. **Discuter des enjeux rencontrés :** Échanger au sein de l'équipe afin de nommer les difficultés et les préoccupations liées au fonctionnement de l'autogestion.
2. **Rechercher des solutions :** Explorer collectivement les ajustements possibles avec le soutien du gestionnaire et, au besoin, de la Gestion des effectifs.
3. **Confirmer la décision de l'équipe :** Confirmer la volonté collective de mettre fin au mode d'autogestion, selon les modalités applicables.
4. **Planifier le retrait :** Respecter le cycle horaire en cours et convenir des modalités de transition vers le mode habituel de confection des horaires.
5. **Officialiser la demande :** Un représentant de l'équipe complète le formulaire d'adhésion et de retrait disponible sur l'Intranet et le transmet selon le processus établi.

Retrait initié par le gestionnaire

Le gestionnaire peut mettre fin à l'application de l'autogestion lorsque :

- Les besoins du service ne sont plus respectés.
- Les balises établies ne sont pas respectées.
- Les enjeux persistent malgré les discussions et les tentatives de résolution.
- L'équipe n'arrive plus à fonctionner conformément aux principes de l'autogestion.

Préparer le retour au mode traditionnel

Confection de l'horaire par l'employeur, avec ou sans le soutien de la Gestion des effectifs

Le gestionnaire :

- Informe l'équipe de la décision et des modalités de transition vers le mode habituel de confection des horaires.
- Coordonne, avec la Gestion des effectifs, les opérations nécessaires au retour au mode habituel, en convenant de la période de transition et des modalités de communication.
- S'assure que l'équipe connaît les changements à venir et les nouvelles modalités de fonctionnement.

La Gestion des effectifs :

- Planifie et effectue les ajustements nécessaires aux outils et aux processus selon la décision officialisée.
- Coordonne les opérations liées au retour au mode habituel, en tenant compte du cycle horaire en cours et des règles applicables.

L'objectif est d'assurer une transition structurée et de maintenir la continuité de la planification des horaires pendant le changement de fonctionnement.

Annexe

Synthèse - Les rôles et responsabilités

Acteur	Responsabilités
L'équipe	• S'impliquer activement dans la démarche d'autogestion et convenir collectivement des modalités de fonctionnement. • Collaborer à la planification des horaires en tenant compte des préférences de chacun et des besoins du service. • Contribuer à une répartition équilibrée des quarts de travail. • Participer à la recherche de solutions lorsque des besoins demeurent à combler ou que des ajustements sont nécessaires. • Faire preuve d'ouverture, de flexibilité et d'entraide afin de favoriser un fonctionnement équitable et harmonieux.
La personne salariée	• Prendre connaissance des besoins du service, des balises établies et du calendrier de planification. • Exprimer ses préférences et inscrire ses choix dans Logibec en respectant délais prévus. • Contribuer à une planification qui tient compte des besoins collectifs et des préférences des collègues. • Participer aux échanges et collaborer à la recherche de solutions lorsque des ajustements sont nécessaires. • Consulter régulièrement son horaire et communiquer rapidement toute situation nécessitant un suivi ou un ajustement.
Le gestionnaire	• Évaluer et valider la demande d'adhésion de l'équipe au mode d'autogestion. • Définir et communiquer les besoins de couverture, les effectifs requis, les expertises attendues et les contraintes opérationnelles. • Encadrer et accompagner l'équipe tout au long de la démarche. • Faciliter les échanges et soutenir la recherche de solutions lorsque des enjeux surviennent. • Valider et approuver l'horaire avant sa publication. • S'assurer que la planification respecte les besoins du service, les règles applicables

	et les balises établies. • Intervenir et apporter les ajustements nécessaires lorsque la situation l'exige.
La Gestion des effectifs	• Préparer les outils et les accès à WebLogibec lorsque l'équipe retient le modèle d'autogestion proposé. • Assurer la continuité des horaires des personnes absentes. • Mettre à jour et octroyer les affectations à long terme. • Soutenir le gestionnaire et les personnes salariées dans l'utilisation des outils et des systèmes liés à la planification des horaires. • Accompagner le gestionnaire et l'équipe dans la mise en œuvre et le maintien du mode d'autogestion. • Effectuer une vigie de la planification et signaler au gestionnaire les écarts ou les enjeux observés. • Assurer l'octroi des remplacements à court terme et du temps supplémentaire selon les processus en vigueur. • Créer et assurer la mise à jour de l'équipe Teams regroupant les participants afin de soutenir les communications (Employés/Gestionnaire/GE).

Santé Québec Estrie – CHUS

sante.quebec/estrie