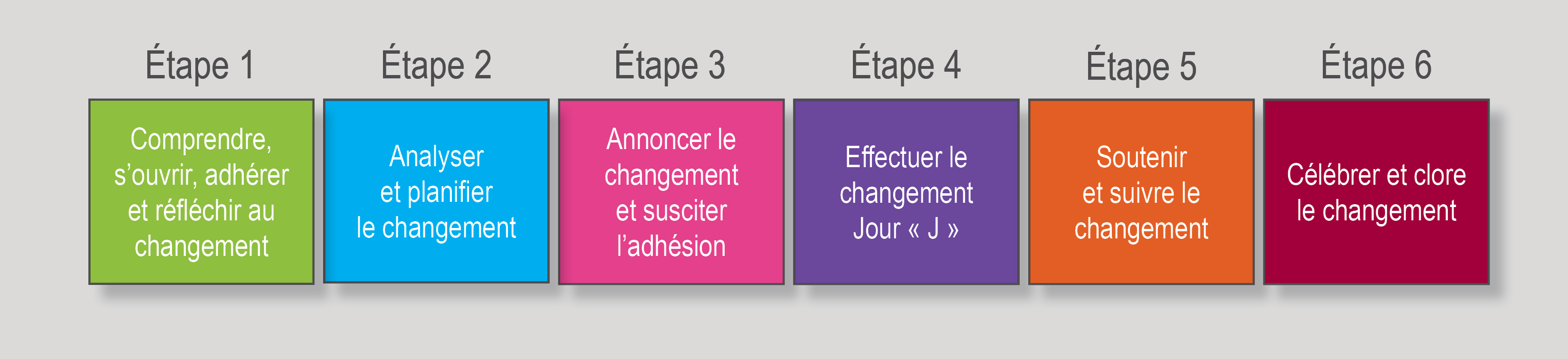
****

**Gestion humaine du changement**



Discours ascenseur

Répondez aux questions qui vous sont le plus utiles dans chacune des catégories pour expliquer le changement.

|  |  |
| --- | --- |
| **Questions stratégiques** | **Éléments clés** |
| **Vers où allons-nous?**  Quelle est la cible du changement?  Quelle est la destination?  Qui seront les personnes impactées?  Vers quoi l’organisation veut-elle évoluer? | * Passer d’un modèle de gestion de l’absence à un modèle de gestion de la présence pour le personnel de soins : infirmières, infirmières auxiliaires, inhalothérapeutes, PAB et ASSS * Ce modèle vise un meilleur équilibre entre les objectifs de rétention de main-d’œuvre, l’utilisation optimale de ses disponibilités et la réalité clinique |
| **Pourquoi entreprenons-nous ce changement?**  Quelle est la légitimité du changement?  D’où vient la décision de changer?  Quelles en sont les causes?  En quoi le *statu quo* est-il inacceptable?  Quelles sont les pressions qui incitent à réaliser ce projet? | * Besoin de mobiliser, fidéliser et stabiliser notre personnel avec des emplois permanents de qualité * Besoin de développer une vision harmonisée de l’utilisation optimale de nos ressources * Besoin d’intervenir dans l’augmentation des problématiques entourant la pénurie de main-d’œuvre |
| **Pourquoi entreprenons-nous ce changement maintenant?**  Le moment choisi est-il opportun?  Quelle est l’urgence de changer?  Pourquoi pas l’an dernier ou l’an prochain?  Pourquoi maintenant, compte tenu de la multiplicité des initiatives de changements et la capacité de l’organisation? | * Problématique de rareté de nouvelle main-d’œuvre (moins d’étudiants et de finissants) toujours en croissance * Hausse constante du temps supplémentaire (et du TS obligatoire) et du taux de roulement * Concurrence actuelle des autres établissements en matière d’attraction et de rétention |
| **Quels seront les bénéfices de ce changement?**  Sur quoi allons-nous mesurer le succès de ce changement?  Quels sont les effets recherchés pour l’organisation et les individus?  Quels effets collatéraux risquent de se produire? | * Développer un plus grand sentiment d’appartenance * Favoriser une meilleure continuité et qualité de services aux usagers * Créer une plus grande variété de postes attractifs * Rétablir la mission première de la liste de rappel |
| **Comment allons-nous nous y prendre?**  Quelle est la feuille de route pour se rendre à destination?  Quels sont les moyens à haut niveau non négociables ou les stratégies décidées pour mener à bien le projet?  Quelles sont les contributions attendues des parties prenantes?  Quand débuteront les apprentissages?  Quand débuteront les nouvelles tâches? | * Développer d’ici l’automne 2019, chez les gestionnaires et leur personnel de soutien, de nouvelles compétences en matière de gestion optimale des horaires * Favoriser une intégration harmonieuse des équipes d’autoremplacement dans les secteurs à compter de septembre 2019 * Accompagner le changement par des modalités de coaching * Soutenir la gestion du changement |



**MESSAGE CLÉ DU CHANGEMENT**

|  |
| --- |
|  |
| * La création des équipes d’autoremplacement est l’alternative privilégiée pour stabiliser, fidéliser et sécuriser les équipes de soins. Les enjeux toujours grandissants de main-d’œuvre nécessitent un changement significatif des pratiques de gestion. La gestion quotidienne des absences a des impacts majeurs sur la continuité et la qualité des services aux usagers, mais aussi sur la qualité du milieu de travail et on l’observe par différents indices : la hausse taux de temps supplémentaire, du taux d’assurance-salaire, du nombre d’employés sans poste ou à temps partiel, du taux d’utilisation de la  main-d’œuvre indépendante. * Le passage à un modèle de gestion de la présence offre plusieurs avantages pour les différentes parties prenantes :      * La création d’équipes d’autoremplacement est un changement qui demande une contribution partagée par l’ensemble des personnes qui composent les équipes de soins. Le statut et les rôles et responsabilités de chacun doivent être connus et coordonnés pour favoriser la fluidité de l’organisation du travail.    |



Identifier et analyser les parties prenantes

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Dans la première colonne : Inscrivez le nom des parties prenantes ou du  sous-groupe des parties prenantes. 2. Dans la deuxième colonne : Ne rien inscrire. 3. Dans la troisième colonne : Répondez « assez ou beaucoup » ou « peu ou pas » aux questions pour chaque partie prenante.   Inscrivez votre réponse :   1. **Est-ce que la partie prenante est impactée par le changement? (impact)** 2. **Est-ce que la partie prenante peut influencer la réalisation des objectifs du changement? (pouvoir)** 3. Dans la quatrième colonne : Indiquez le numéro de la stratégie générale associé à la réponse aux deux questions. | | | **Réponse à la question 1** | **Réponse à la question 2** | **Stratégies générales** |
| **Assez ou beaucoup** | **Assez ou beaucoup** | 1. **Les impliquer dans la définition du changement, si possible, et les soutenir dans l’appropriation du changement dans leur quotidien jusqu’à l’intégration complète.** |
| **Assez ou beaucoup** | **Pas ou peu** | 1. **Les soutenir dans l’appropriation du changement dans leur quotidien jusqu’à l’intégration complète.** |
| **Pas ou peu** | **Assez ou beaucoup** | 1. **Soutenir leur compréhension afin qu’ils soient en mesure d’articuler la vision du changement, car ils peuvent influencer ou supporter le changement.** |
| **Pas ou peu** | **Pas ou peu** | 1. **Les tenir au courant du changement. Ils n’ont pas d’influence directe sur le résultat.** |
|  | | | | | |
| **Parties prenantes** | **Questions** | **Choix de réponse** | **Stratégies générales**  ***(veuillez vous référer à la matrice ci-dessus afin de déterminer celle qui s’adresse à la partie prenante)*** | | |
| Personnel des équipes d’autoremplacement | **1** | Assez ou beaucoup | **Les soutenir dans l’appropriation du changement dans leur quotidien jusqu’à l’intégration complète.** | | |
| **2** | Peu ou pas |
| Personnel de soutien aux gestionnaires | **1** | Assez ou beaucoup | **Les impliquer dans la définition du changement, si possible, et les soutenir dans l’appropriation du changement dans leur quotidien jusqu’à l’intégration complète.** | | |
| **2** | Assez ou beaucoup |
| Coordonnateur d’activités | **1** | Assez ou beaucoup | **Les impliquer dans la définition du changement, si possible, et les soutenir dans l’appropriation du changement dans leur quotidien jusqu’à l’intégration complète.** | | |
| **2** | Assez ou beaucoup |
| Équipe de base : temps complet | **1** | Peu ou pas | **Les tenir au courant du changement. Ils n’ont pas d’influence directe sur le résultat.** | | |
| **2** | Peu ou pas |
| Équipe de base : temps partiel régulier | **1** | Assez ou beaucoup | **Les impliquer dans la définition du changement, si possible, et les soutenir dans l’appropriation du changement dans leur quotidien jusqu’à l’intégration complète.** | | |
| **2** | Assez ou beaucoup |
| Les autres titres d’emploi des unités visées (hygiène, cuisine, etc.) | **1** | Peu ou pas | **Les tenir au courant du changement. Ils n’ont pas d’influence directe sur le résultat.** | | |
| **2** | Peu ou pas |

Anticiper les préoccupations et prévoir les mesures d’accompagnement

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Parties prenantes touchées** | **Préoccupations** | **Mesures d’accompagnement ou**  **de communication** | **Responsable (R)**  **Collaborateur (C)** | **Gains ou opportunités possibles** | **Commentaires/ Précisions** |
| Agentes administratives : Personnel de soutien aux gestionnaires | 1. *J’ai peur que ça augmente ma charge de travail.* 2. *Est-ce que je vais être formé et supporter dans cette nouvelle façon de faire?* 3. *Est-ce que je peux être rendue responsable s’il y a des surplus?* 4. *Quel sera mon rôle et quelles seront mes responsabilités exactement?* 5. *Qu’est-ce que l’on attend de moi?* 6. *Qui va me former?* 7. *Qui va m’aider quand je vais avoir un problème?* 8. *Vais-je avoir besoin de logiciels d’équipements informatiques supplémentaires?* 9. *Est-ce prévu dans mon titre d’emploi?* | **1-2-5-6-8 :** Faciliter les moyens d’efficacité et permettre le partage :   * Formations * Coaching * Activités de codéveleppement en conférence téléphonique et en présence * Section dans l’Intranet avec boîte à outils et foire aux questions * **Soutien mensuel en présence par du personnel du Service des activités de remplacement pour les premiers mois du changement** * **Favoriser lors de la gestion des premiers horaires, toutes les étapes se fassent conjointement entre le gestionnaire et l’agente administrative**   **3-4-7 :** Informer par la communication des rôles et responsabilités, ainsi que les mécanismes d’accès à la liste de rappel. Certaines questions pourraient ne pas être répondues dans l’immédiat, car des travaux sont en cours sur l’impact du projet sur le Service des activités de remplacement, mais nous verrons à transmettre plus d’information au fur et à mesure de l’évolution du dossier.  **9 :** Clarifier au besoin certaines questions spécifiques par le biais des rencontres prévues avec le syndicat de la CSN, notamment sur l’impact du changement sur les agentes administratives. Des réponses aux préoccupations pourront ensuite être communiquées. | DRHCAJ et  gestionnaires, avec le soutien des coordonnateurs clinico-administratifs | **Opportunités :**  Atelier de communication du sens et des impacts en conférence téléphonique proposé par l’équipe-projet avant le début de la formation  **1-2-5-6-8 :** Formations et coaching pris en charge par la DRHCAJ  **3-4-7 :** Travaux en cours et conscience de la DRHCAJ de l’importance de clarifier les rôles et responsabilités  **9 :** Discussions déjà amorcées avec le syndicat de la CSN  **Gains :**   * Plus grande stabilité du milieu de travail * Accès facilité à du personnel disponible et déjà orienté * Amélioration du climat par une réponse plus rapide et plus autonome aux besoins de remplacement |  |
| Coordonnateurs d’activités | 1. *Quel sera mon rôle et quelles seront mes responsabilités exactement?* 2. *Qu’est-ce que l’on attend de moi?* 3. *Que dois-je faire quand il me manque quelqu’un le matin même ou que j’ai quelqu’un en trop?* 4. *Comment gérer les déplacements?* 5. *Comment évaluer ou challenger l’orientation nécessaire ou exigée pour un déplacement?* | **2-4-5** : Faciliter les moyens d’efficacité et permettre le partage :   * Formations * Coaching * Activités de codéveleppement en conférences téléphoniques et en présence * Section dans l’Intranet avec boîte à outils et foire aux questions * **Soutien mensuel en présence par du personnel du Service des activités de remplacement pour les premiers mois du changement**   **1-3 :** Informer par la communication des rôles et responsabilités, ainsi que les mécanismes d’accès à la liste de rappel. Certaines questions pourraient ne pas être répondues dans l’immédiat, car des travaux sont en cours sur l’impact du projet sur le Service des activités de remplacement, mais nous verrons à transmettre plus d’information au fur et à mesure de l’évolution du dossier.  **1-2-3-4-5** : S’assurer que les mécanismes de communication entre les gestionnaires et les coordonnateurs d’activités sont fluides et efficaces pour une gestion optimale. | DRHCAJ et gestionnaires, avec le soutien des coordonnateurs clinico-administratifs | **Opportunités :**  Atelier de communication du sens et des impacts en conférence téléphonique proposé par l’équipe-projet avant le début de la formation  **2-4-5 :** Formations et coaching pris en charge par la DRHCAJ  **1-3 :** Travaux en cours et conscience de la DRHCAJ de l’importance de clarifier les rôles et responsabilités  **Gains :**   * Plus grande stabilité du milieu de travail * Accès facilité à du personnel disponible et déjà orienté * Proximité de gestion * Amélioration du climat par une réponse plus rapide et plus autonome aux besoins de remplacement |  |
| **Parties prenantes touchées** | **Préoccupations** | **Mesures d’accompagnement ou**  **de communication** | **Responsable (R)**  **Collaborateur (C)** | **Gains ou opportunités possibles** | **Commentaires/ Précisions** |
| Équipe de base : temps partiel régulier (TPR) | 1. *Les équipes d’autoremplacement me volent mes opportunités de compléter.* 2. *Alors vais-je pouvoir encore compléter et comment?* 3. *Vais-je pouvoir être orienté?* 4. *Pourquoi on ne m’oriente pas?* 5. *Je perds l’opportunité d’appliquer sur les affectations long terme.* 6. *Comment ça va fonctionner pour les vacances?* | **1-2-3-4-5-6 :**   * Rassurer, informer et valoriser dès juillet par des rencontres individuelles en présence ou en conférence téléphonique avec les TPR, afin de valider l’adhésion au changement et de recueillir et de répondre de façon spécifique aux préoccupations individuelles * Rassurer et informer par la tenue d’une rencontre de groupe en présence de toute l’équipe dès le mois de septembre. Cette rencontre devra poursuivre plusieurs objectifs : * Rappeler le but du projet, ramener le sens, importance de rapprocher la force de remplacement du besoin de remplacement * Rappeler les avantages : accès facilités aux congés fériés, meilleure planification des congés, réduire le temps supplémentaire, partager la charge de travail… * Rétablir les règles * Ramener l’importance de vivre le changement en équipe, de permettre au projet de prendre son sens dans l’action * Convenir des mécanismes de concertation : revenir sur le premier horaire, recueillir les commentaires, demander des suggestions sur la façon de favoriser une répartition équitable de l’organisation du travail, proposer des suivis post-horaires pour les premiers mois… * Faciliter les moyens d’efficacité en favorisant des passages plus fréquents par les gestionnaires sur le terrain lors des premières intégrations du personnel d’autorempalcement dans les équipes * Informer les coordonnateurs d’activités de toute situation qui peut compromettre la gestion optimale des horaires | Gestionnaires, avec le soutien des coordonnateurs clinico-administratifs | **Opportunité :**  Possibilité de miser sur un relationnel établi entre le gestionnaire et l’employé  **Gains :**   * Plus grande stabilité du milieu de travail * Travail d’équipe facilité par le maintien des expertises dans les secteurs * Prise de congés facilité * Accès à des postes à temps complet en autoremplacement selon l’intérêt et la disponibilité |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Parties prenantes touchées** | **Préoccupations** | **Mesures d’accompagnement ou**  **de communication** | **Responsable (R)**  **Collaborateur (C)** | **Gains ou opportunités possibles** | **Commentaires/Précisions** |
| Personnel des équipes d’autoremplacement | 1. *Comment ça va fonctionner pour mes horaires?* 2. *Quand est-ce que je vais le savoir si je dois me déplacer?* 3. *Est-ce que l’équipe du secteur va m’accepter?* 4. *Les gestionnaires vont-ils me déplacer n’importe quand et n’importe comment?* 5. *C’est quoi mon recours si mon gestionnaire ne gère pas bien mon horaire?* 6. *Vais-je avoir de l’orientation quand je vais être déplacé?* 7. *Est-ce que je peux mettre des non-disponibilités?* 8. *Est-ce qu’il peuvent déplacer mon congé de semaine?* 9. *Le quart rotatif va rotationner au combien de temps?* 10. *Comment seront attribués les longs termes?* 11. *Est-ce que je peux faire de la garde dans une unité de soins qui n’est pas ma majeure?* 12. *Puis-je faire une fds dans un secteur qui n’est pas ma majeure (idem garde)?* 13. *Comment se fera la répartition de mon poste composé?* 14. *Comment ça va fonctionner pour les vacances et les fériés?* | **1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14 :**   * Rassurer, informer et accompagner dès juillet pour des rencontres individuelles en présence ou en conférence téléphonique avec le personnel d’autoremplacement doté, afin de valider l’adhésion au changement et de recueillir et répondre de façon spécifique aux préoccupations individuelles * Rassurer et informer par la tenue d’une rencontre de groupe en présence de toute l’équipe dès le mois de septembre. Cette rencontre devra poursuivre plusieurs objectifs : * Rappeler le but du projet, ramener le sens, importance de rapprocher la force de remplacement du besoin de remplacement * Rappeler les avantages : accès facilités aux congés fériés, meilleure planification des congés, réduire le temps supplémentaire, partager la charge de travail… * Rétablir les règles * Ramener l’importance de vivre le changement en équipe, de permettre au projet de prendre son sens dans l’action * Convenir des mécanismes de concertation : revenir sur le premier horaire, recueillir les commentaires, demander des suggestions sur la façon de favoriser une répartition équitable de l’organisation du travail, proposer des suivis post-horaires pour les premiers mois… * Faciliter les moyens d’efficacité en favorisant des passages plus fréquents par les gestionnaires sur le terrain lors des premières intégrations du personnel d’autorempalcement dans les équipes * Informer les coordonnateurs d’activités de toute situation qui peut compromettre la gestion optimale des horaires | Gestionnaires, avec le soutien des coordonnateurs | **Opportunité :**  Les gens qui sont sur les postes d’autoremplacement en ont fait le choix, ce qui prédispose à une certaine ouverture dans les communications  **Gains :**   * Accès à des postes intéressants, permanents et à majorité à temps complet * Stabilité dans les horaires et dans les lieux de travail * Opportunités de développement et de perfectionnement * Développement d’un sentiment d’appartenance * Meilleur encadrement |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Parties prenantes touchées** | **Préoccupations** | **Mesures d’accompagnement ou**  **de communication** | **Responsable (R)**  **Collaborateur (C)** | **Gains ou opportunités possibles** | **Commentaires/Précisions** |
| Équipe de base : temps complet | 1. *Qu’est-ce que ça va changer pour moi?* 2. *Comment ça va fonctionner pour les horaires?* 3. *Comment ça va fonctionner pour les vacances et les fériés? Priorité?* 4. *Priorité pour l’organisation du travail?* | **1-2-3-4 :**   * Rassurer et informer par la tenue d’une rencontre de groupe en présence de toute l’équipe dès le mois de septembre. Cette rencontre devra poursuivre plusieurs objectifs : * Rappeler le but du projet, ramener le sens, importance de rapprocher la force de remplacement du besoin de remplacement * Rappeler les avantages : accès facilités aux congés fériés, meilleure planification des congés, réduire le temps supplémentaire, partager la charge de travail… * Rétablir les règles * Ramener l’importance de vivre le changement en équipe, de permettre au projet de prendre son sens dans l’action * Convenir des mécanismes de concertation : revenir sur le premier horaire, recueillir les commentaires, demander des suggestions sur la façon de favoriser une répartition équitable de l’organisation du travail, proposer des suivis post-horaires pour les premiers mois… * Favoriser des passages des gestionnaires plus fréquents sur le terrain lors des premières intégrations du personnel d’autoremplacement dans les équipes | Gestionnaires, avec le soutien des coordonnateurs | **Opportunité :**  Le projet comporte en ce qui les concerne plus d’avantages que de désavantages  **Gains :**   * Plus grande stabilité du milieu de travail * Diminution du temps supplémentaire * Prise de congés facilité * Travail d’équipe facilité par le maintien des expertises dans les secteurs |  |
| Les autres titres d’emploi des unités visées (hygiène, cuisine, etc.) | 1. *Pourquoi pas nous?* | **1 :** Rassurer et informer par la tenue d’une rencontre de groupe en présence de toute l’équipe dès le mois de septembre. Nommer notamment lors de cette rencontre que le but et le sens du projet seront possiblement exportés à d’autres titres d’emploi au cours des prochaines années | Gestionnaires, avec le soutien des coordonnateurs | **Gain :**   * Plus grande stabilité du milieu de travail |  |

Planifier l’annonce officielle du changement et les rencontres d’implication   
et d’adhésion des parties prenantes les plus impactées

Retranscrivez les parties prenantes très impactées par le changement (les stratégies 1, 2, et 3 de l’identification et de l’analyse des parties prenantes)

Privilégiez des stratégies qui permettent un échange en personne avec ces parties prenantes

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Parties prenantes** | **Rappel des étapes de planification de l’annonce** | | | **Stratégies d’implication et d’adhésion** | | | **Commentaires** |
| **Quand?** | **Qui?** | **Comment? Adaptation du message clé (si requis)** | **Quand?** | **Qui?** | **Comment? Adaptation du message clé (si requis)** |
| Personnel de soutien aux gestionnaires (agentes administratives) | * Rencontre d’information individualisée réalisée par le gestionnaire en préalable aux rencontres du personnel dans les secteurs concernés qui se sont tenues entre le 15 avril et le 1er mai 2019 * Implication variable dans la démarche en accompagnement du gestionnaire selon les secteurs * Diffusion de la fiche synthèse à l’intention des gestionnaires * Communication organisationnelle et externe à compter du 8 mai 2019 | | | Entre juin et septembre 2019 | DRHCAJ  et gestionnaires | * Plan de formation obligatoire de cinq (5) blocs :   **BLOC 1** : Communication du sens du modèle et de ses impacts  *Spécifique au personnel administratif et aux coordonnateurs d’activités*  **BLOC 2** : Gestion humaine du changement  *Spécifique aux gestionnaires, aux coordonnateurs d’activités et aux coordonnateurs clinico-administratifs*  **BLOC 3** : Connaissance des règles de convention collective applicables et des ententes locales  **BLOC 4 :** Élaboration des horaires de travail selon les meilleures pratiques  **BLOC 5 :** Rencontres de codéveloppement sur les meilleures approches et les meilleures stratégies applicables en cas de surplus de main-d’œuvre (à compter de septembre)   * Soutien mensuel par du personnel du Service des activités de remplacement (SAR) pour les périodes de production d’horaires * Recommandation à l’effet que dans la gestion des premiers horaires, toutes les étapes se fassent conjointement entre le gestionnaire et l’agente administrative * Disponibilité d’un soutien SAR et relations de travail en tout temps pendant la transition * Section intranet avec boîte à outils et foire aux questions * Présence aux rencontres de groupe |  |
| Coordonnateurs d’activités | * L’annonce du projet a été effectuée par les gestionnaires lors de rencontres au personnel qui se sont tenues entre le 15 avril et le 1er mai 2019 * Implication variable dans la démarche en accompagnement du gestionnaire selon les secteurs * Diffusion de la fiche synthèse à l’intention du personnel * Communication organisationnelle et externe à compter du 8 mai 2019 | | | Entre juin et septembre 2019 |  | * Plan de formation obligatoire de six (6) blocs :   **BLOC 1** : Communication du sens du modèle et de ses impacts  *Spécifique au personnel administratif et aux coordonnateurs d’activités*  **BLOC 2** : Gestion humaine du changement  *Spécifique aux gestionnaires, aux coordonnateurs d’activités et aux coordonnateurs clinico-administratifs*  **BLOC 3** : Connaissance des règles de convention collective applicables et des ententes locales  **BLOC 4 :** Élaboration des horaires de travail selon les meilleures pratiques  **BLOC 5 :** Rencontres de codéveloppement sur les meilleures approches et les meilleures stratégies applicables en cas de surplus de main-d’œuvre (à compter de septembre)   * Disponibilité d’un soutien SAR et relations de travail en tout temps pendant la transition * Section intranet avec boîte à outils et foire aux questions |  |
| **Parties prenantes** | **Rappel des étapes de planification de l’annonce** | | | **Stratégies d’implication et d’adhésion** | | | **Commentaires** |
| **Quand?** | **Qui?** | **Comment? Adaptation du message clé (si requis)** | **Quand?** | **Qui?** | **Comment? Adaptation du message clé (si requis)** |  |
| Équipe de base : temps partiel régulier (TPR) | * L’annonce du projet a été effectuée par les gestionnaires lors de rencontres au personnel qui se sont tenues entre le 15 avril et le 1er mai 2019 * Remise d’une fiche synthèse à l’intention du personnel * Une correspondance individuelle à domicile a été acheminée pour faire connaître le processus de dotation (envoi le 13 et 15 mai 2019) * Mise en ligne d’une page Web destinée à l’autoremplacement (9 mai 2019) * Communication organisationnelle et externe à compter du 8 mai 2019 | | | Dès les premières nominations jusqu’à l’intégration complète du personnel d’autoremplacement au courant de l’automne 2019 ou  de l’hiver 2020 | Gestionnaires, avec le soutien du coordonnateur clinico-administratif | **Rencontres individuelles :**   * Discuter des intérêts ayant motivé la personne à appliquer ou non sur les postes d’autoremplacement * Informer les employés de leurs rôles et responsabilités * Établir l’ouverture au dialogue en cas de besoin   **Rencontre de groupe en présence de toute l’équipe :**   * Renforcer les raisons du changement (volonté de stabiliser et de fidéliser, enjeux organisationnels) * Discuter du rôle et de l’attitude attendue par les employés dans la mise en œuvre (un changement pour tout le monde) * Donner la parole aux leaders positifs * Encourager les propositions d’améliorations s’il y a lieu   **Diffusion de la fiche synthèse (celle qui était à l’origine à l’intention des gestionnaires)** | Dans les milieux où le climat de travail est jugé précaire, inviter le directeur adjoint à la première rencontre d’équipe pour donner un poids supplémentaire au sens du projet |
| Personnel des équipes d’autoremplacement | * Selon la provenance du personnel composant l’équipe d’autoremplacement (TPR, TPO ou équipe volante), le personnel a été informé du projet, soit :   + par les gestionnaires lors des rencontres au personnel dans les secteurs   + par la correspondance électronique acheminée par le Service des activités de remplacement le  13 mai 2019   + par la correspondance individuelle acheminée au TPR le 15 mai 2019 * Diffusion de la fiche synthèse à l’intention du personnel * Mise en ligne d’une page Web destinée à l’autoremplacement * Communication organisationnelle et externe à compter du 8 mai 2019 | | | Dès les premières nominations jusqu’à l’intégration complète du personnel d’autoremplacement au courant de l’automne 2019 ou  de l’hiver 2020 | Gestionnaires, avec le soutien du coordonnateur clinico-administratif | **Rencontres individuelles :**   * Discuter des intérêts ayant motivé la personne à appliquer * Informer les employés de leurs rôles et responsabilités * Établir l’ouverture au dialogue en cas de besoin   **Rencontre de groupe en présence de toute l’équipe :**   * Renforcer les raisons du changement (volonté de stabiliser et de fidéliser, enjeux organisationnels) * Discuter du rôle et de l’attitude attendue par les employés dans la mise en œuvre (un changement pour tout le monde) * Donner la parole aux leaders positifs * Encourager les propositions d’améliorations s’il y a lieu   **Diffusion de la fiche synthèse (celle qui était à l’origine à l’intention des gestionnaires)** | Dans les milieux où le climat de travail est jugé précaire, inviter le directeur adjoint à la première rencontre d’équipe pour donner un poids supplémentaire au sens du projet |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Parties prenantes** | **Rappel des étapes de planification de l’annonce** | | | **Stratégies d’implication et d’adhésion** | | | **Commentaires** |
| **Quand?** | **Qui?** | **Comment? Adaptation du message clé (si requis)** | **Quand?** | **Qui?** | **Comment? Adaptation du message clé (si requis)** |  |
| Équipe de base : temps complet | * Tenue de rencontres au personnel par les gestionnaires des secteurs entre le 15 avril et le 1er mai 2019 * Communication organisationnelle et externe à compter du 8 mai 2019 | | | Automne 2019 ou hiver 2020 | Gestionnaires, avec le soutien du coordonnateur | **Rencontre de groupe en présence de toute l’équipe :**   * Renforcer les raisons du changement (volonté de stabiliser et de fidéliser, enjeux organisationnels) * Discuter du rôle et de l’attitude attendue par les employés dans la mise en œuvre (un changement pour tout le monde) * Donner la parole aux leaders positifs * Encourager les propositions d’améliorations s’il y a lieu |  |
| Les autres titres d’emploi des unités visées (hygiène, cuisine, etc.) | * Tenue de rencontres au personnel par les gestionnaires des secteurs entre le 15 avril et le 1er mai 2019 * Communication organisationnelle et externe à compter du 8 mai 2019 | | | Automne 2019 ou hiver 2020 | Gestionnaires, avec le soutien du coordonnateur | Les inviter à prendre part aux rencontres de groupe en présence de toute l’équipe |  |