

L'HORAIRE COLLABORATIF

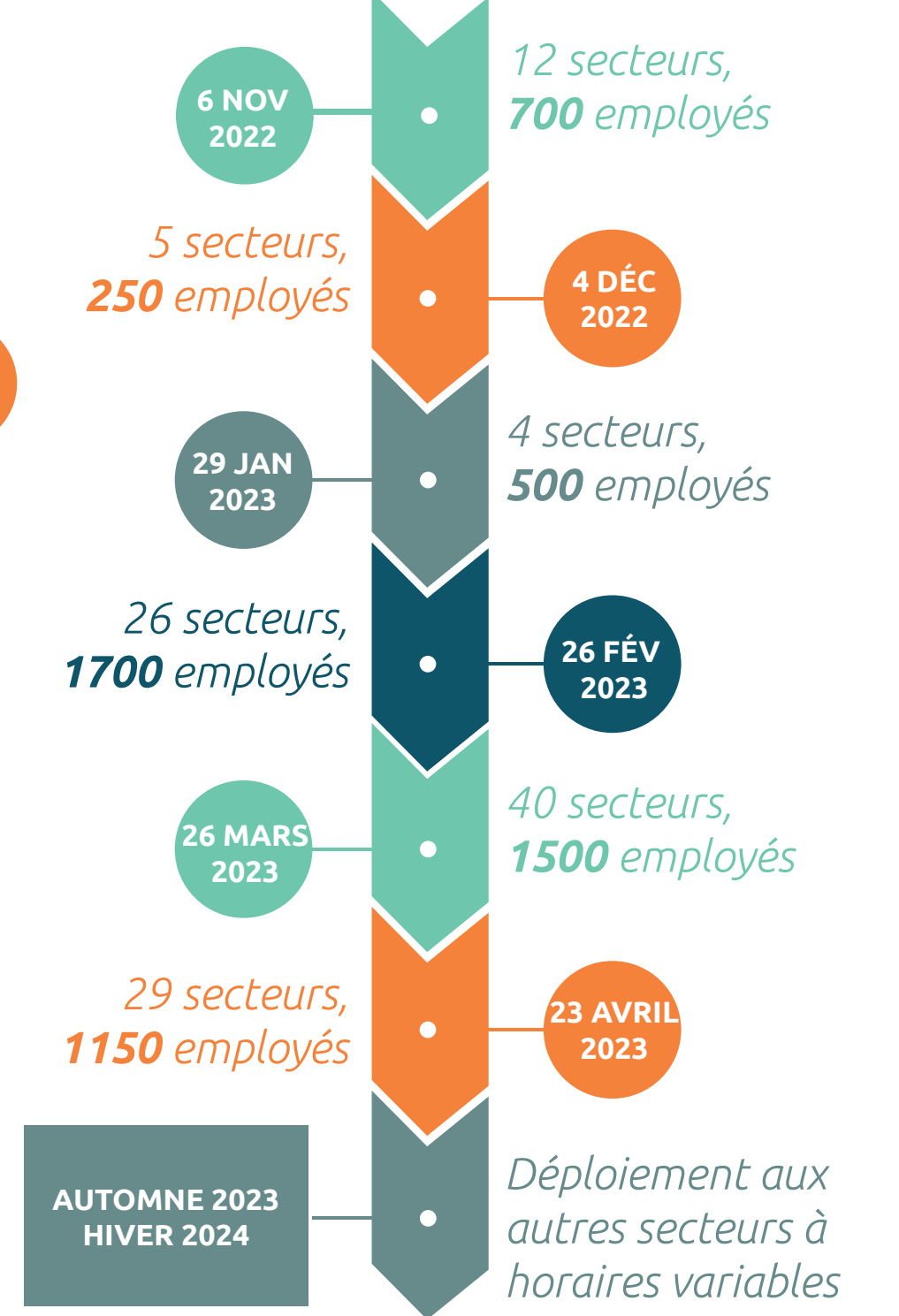
Agilit

Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke



Séquence de déploiement

Déploiement Agilit dans d'autres secteurs (FIQ et SCFP)



DÉFINITION DU PROBLÈME ET OBJECTIF

Mise en contexte (Raison d'agir):

Septembre 2021 : Groupe de travail créé par le MSSS pour se pencher sur la gestion des horaires du personnel en soins infirmiers (catégorie 1)

Contexte de rareté de main-d'œuvre

Volonté du CIUSSS de l'Estrie – CHUS d'utiliser le plein potentiel du personnel et d'offrir une expérience positive de travail à ses employés

Énoncé du problème :

Le processus de planification des horaires actuel est complexe et l'employé manque de flexibilité pour moduler son horaire de travail. Suite à un sondage réalisé, près de 88 % des employés, sur 1955 répondants, souhaitent que le fonctionnement de la gestion de leur horaire soit amélioré.

Objectif :

Simplifier le processus de confection des horaires et permettre à l'employé de planifier son horaire (autogestion) pour une meilleure conciliation travail et vie personnelle.

- En décembre 2022, augmenter le niveau de satisfaction des employés quant au nouveau fonctionnement de la gestion des horaires à 80 %,
- En juin 2023, voir une diminution de 50 % du taux de TSO et une augmentation de 40 % du taux de rétention par rapport au taux de 2021 pour les secteurs pilotes suivants :

Catégorie 1 – FIQ

- CHSLD Coaticook
- Néonatalogie
- Urgence Haute-Yamaska
- Urgence Granit
- Unité de psychiatrie légale

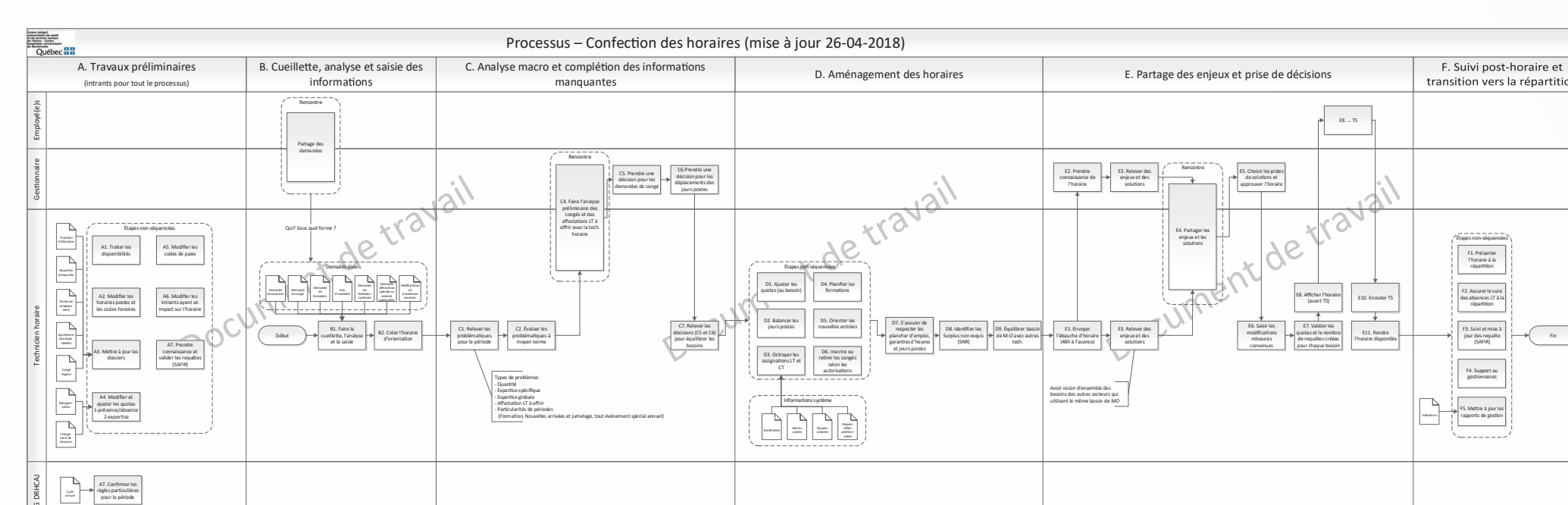
Catégorie 2 – SCFP

- CHSLD Coaticook
- Unité de psychiatrie légale

MESURE ET ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE

- Le taux de satisfaction globale du fonctionnement actuel de la gestion des horaires est actuellement de 50.4 %.
- Près de 90 % des employés considèrent qu'une plus grande participation dans la gestion de leur horaire répondra aux objectifs identifiés.

Processus initial



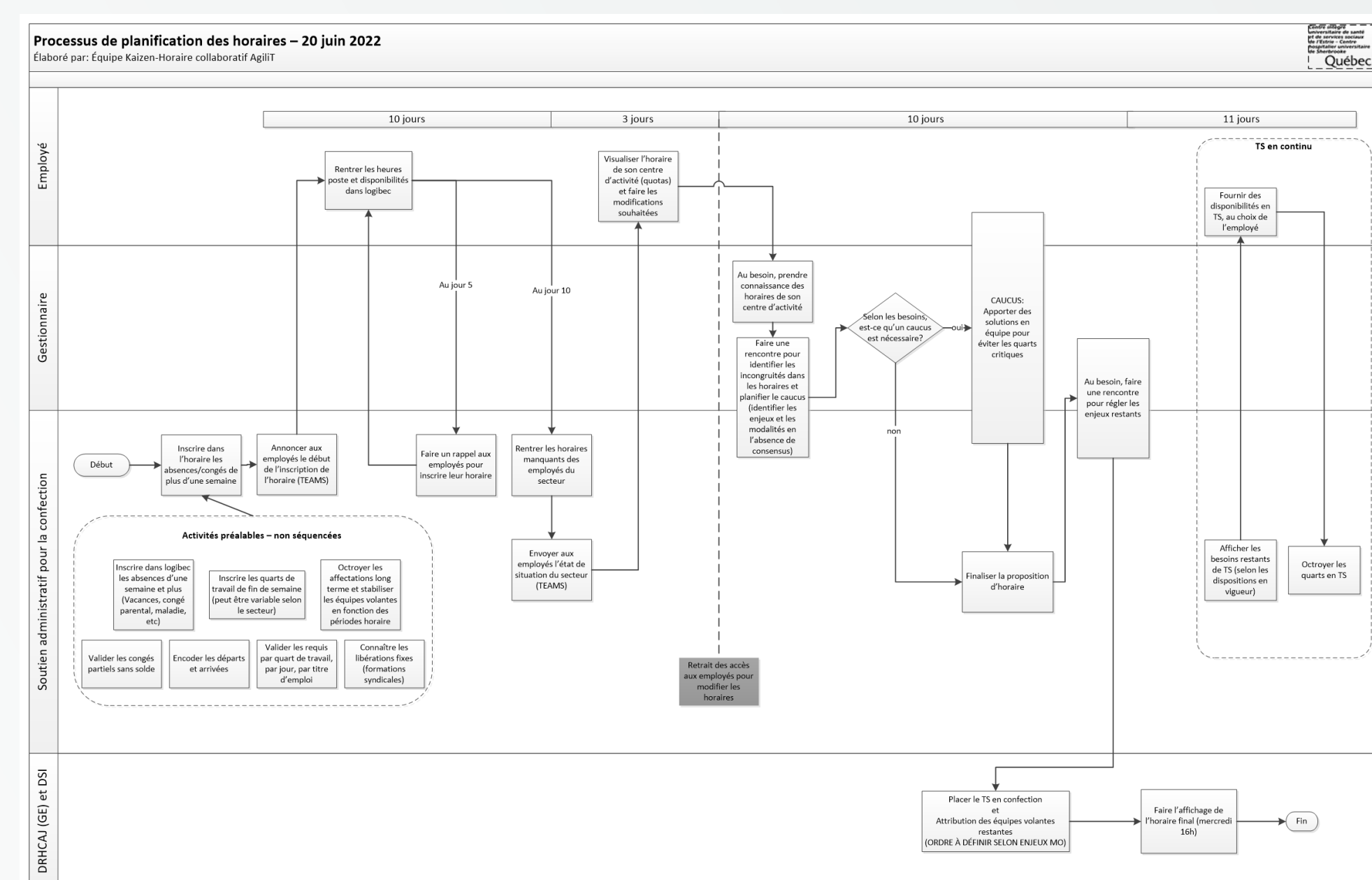
Analyse de causes du problème : Brainstorming Kaizen

- Pas de moyen pour l'employé de constater par lui-même l'ensemble de la situation de son centre d'activités
- Peu ou pas de participation de l'employé dans l'élaboration de son horaire
- Méconnaissance des modalités, échéances et règles de confection d'horaire
- Les employés trouvent peu facilitant de faire des demandes de congé, des échanges ou d'émettre des préférences d'horaire
- Affichage officiel de l'horaire trop près de la date de début, manque de prévisibilité
- Nombreux formulaires à remplir, accessibles sur trois plateformes différentes (LogibecWeb, papier, SAFIR) et accessibles seulement sur les lieux de travail
- Difficulté de communication avec les employés (utilisation des réseaux sociaux Facebook et Messenger)

INNOVATION ET PISTES DE SOLUTION

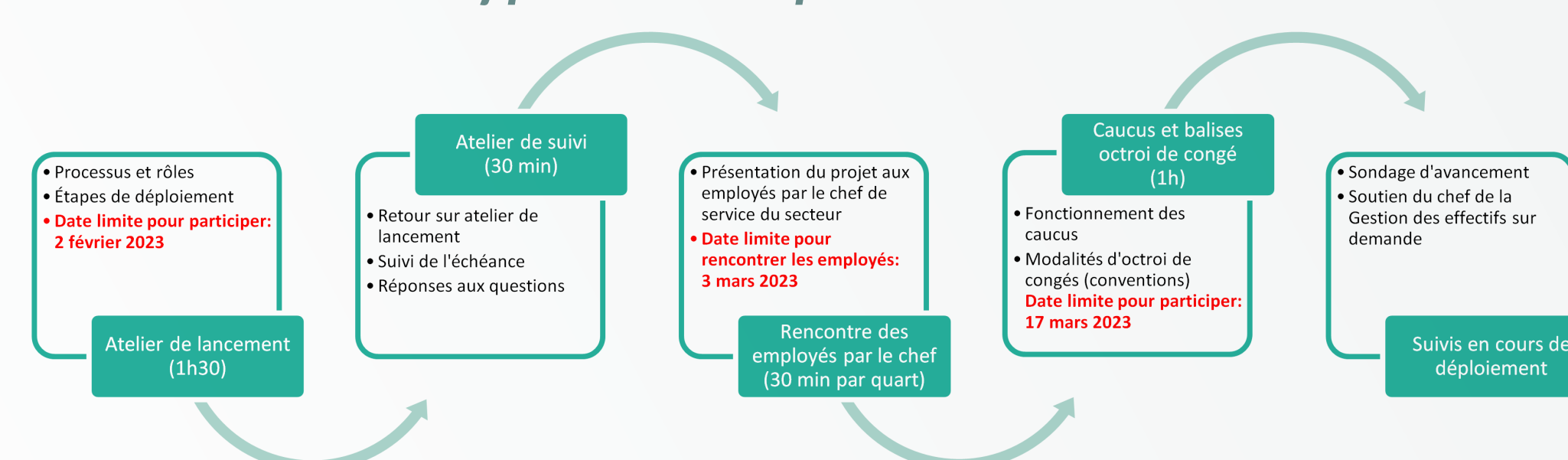
Approche utilisé : Kaizen

Processus final :



- Identification des balises d'inscription de l'horaire et d'octroi des congés
- Utilisation du module « Auto planification » dans Logibec pour l'inscription de l'horaire, qui permet :
 - L'ajout des disponibilités, demandes de congé ou non-disponibilité
 - De voir l'évolution de l'horaire et d'y apporter des modifications à tout moment, pendant la période de confection définie
 - D'avoir une vue d'ensemble de l'horaire de son service avec les quotas, et ce, en temps réel
 - D'inscrire des commentaires (Par ex: disponibilités en TS)
- Utilisation de TEAMS pour faciliter les communications
- Période d'échange (Caucus d'équipe) permettant de discuter en équipe de solutions
- Déploiement de Logibec Web, à distance

Déroulement type d'un déploiement

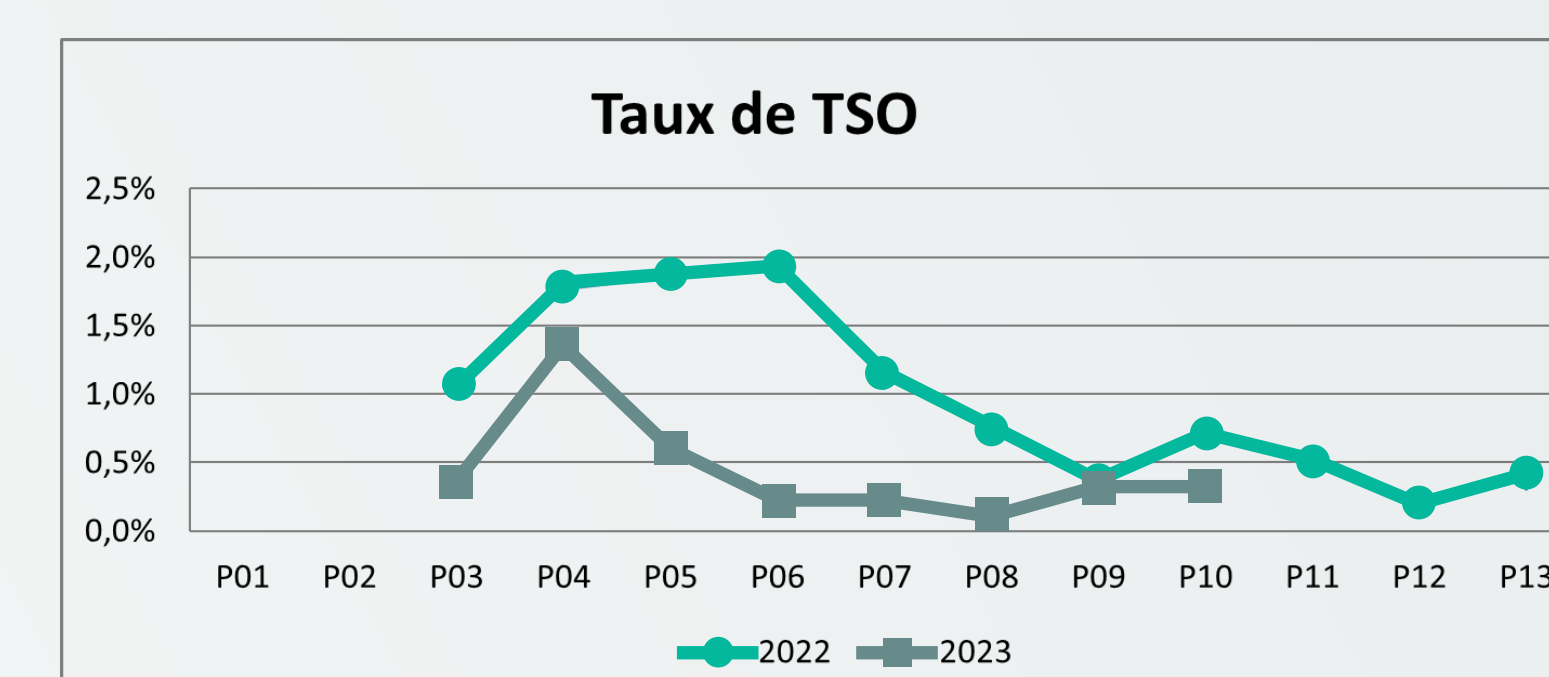
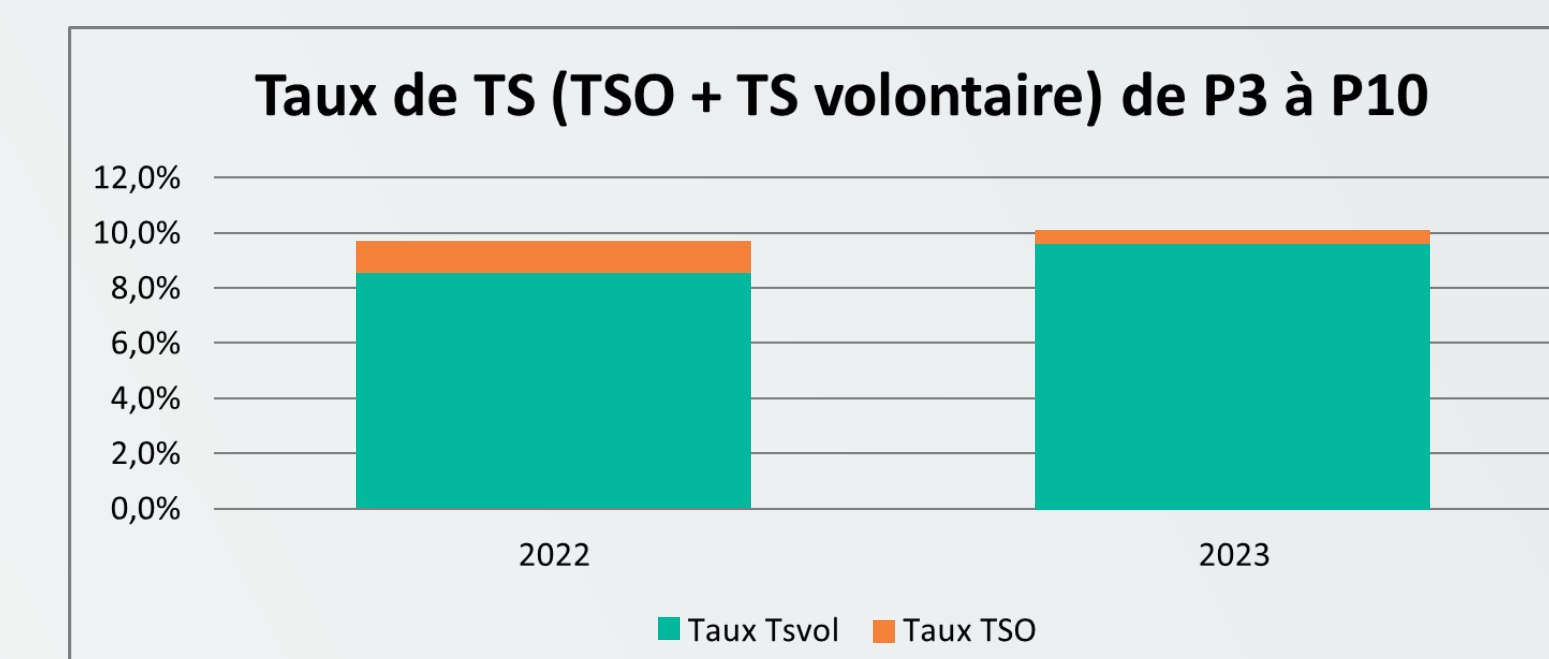
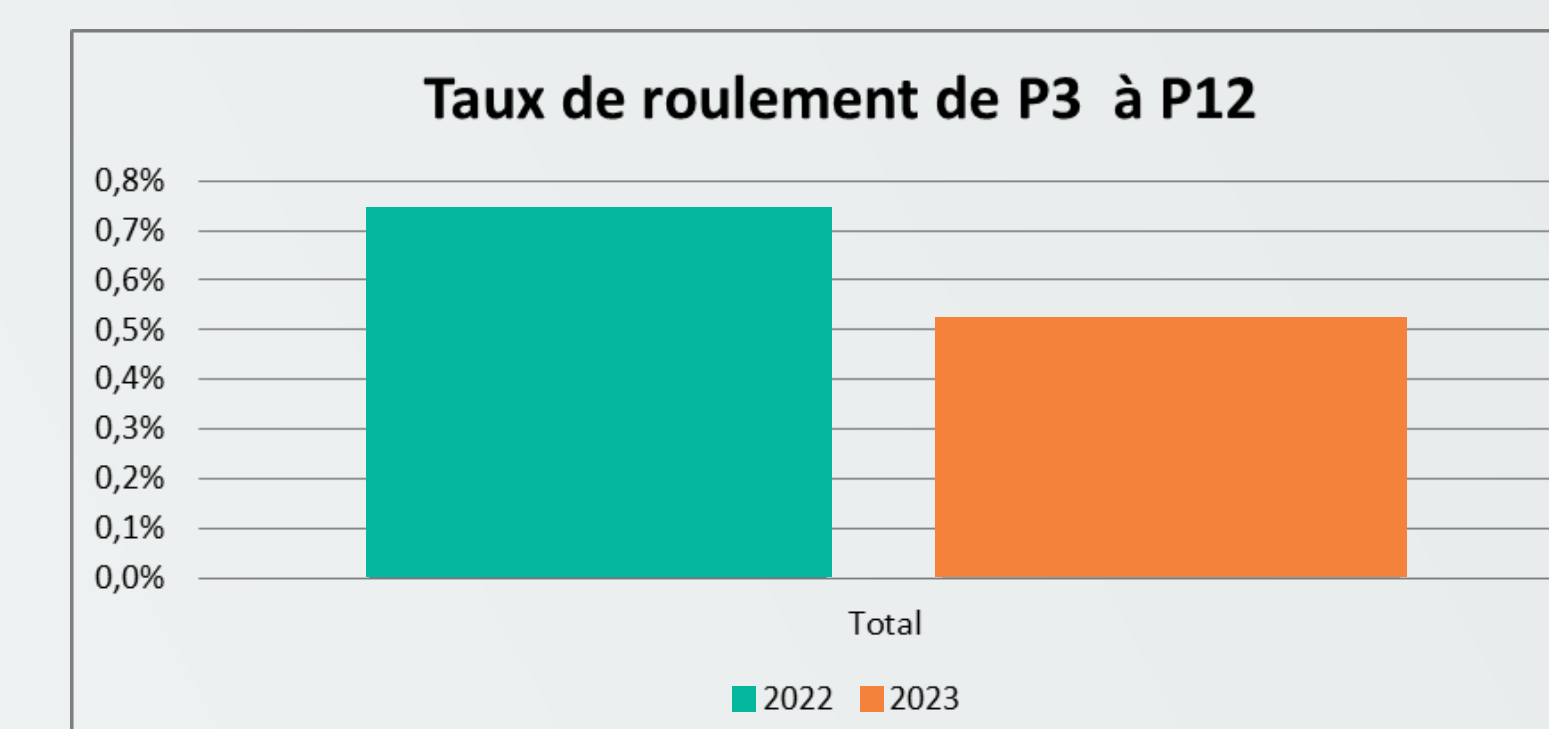


Calendrier type de déploiement

	Rencontre du gestionnaire	Communication aux employés	Formation des employés	Confection des horaires
Sem 1				
Sem 2				
Sem 3				
Sem 4				
Sem 5				Employé rentre hrs
Sem 6				Employé rentre hrs
Sem 7				Caucus
Sem 8				Chef+tech finalisent
Sem 9				Affichage mercredi
Sem 10				
Sem 11				Début horaire

RÉSULTATS ET PÉRENNISATION

- Taux de satisfaction globale du processus de la gestion des horaires : 79,5 %
- Taux de satisfaction globale du résultat de l'horaire employé : 79,7 %



IMPACTS ET LEÇONS APPRIS

Impacts :

- Améliore la proximité des gestionnaires avec ses équipes et valorise son rôle de leader
- Meilleure compréhension de l'horaire par les employés (moins de gestion des insatisfactions des employés quant à leur horaire de travail)
- Meilleure planification de l'horaire, moins de besoins à gérer à la sortie de l'horaire
 - Meilleure compréhension des horaires, moins d'insatisfaction
 - Moins de modifications d'horaires et d'échanges
- Sentiment de l'employé d'avoir une réelle participation dans son horaire, entre autres, être informé et pouvoir influencer les décisions concernant l'horaire
- Fait évoluer le rôle de technicien à la gestion des effectifs vers un rôle conseil, d'expert

Bons coups :

- Annnonce dès le départ l'ampleur de l'ambition de la direction pour ce projet leader
- Implication des représentants de l'ensemble des parties prenantes dès le commencement (syndicats : FIQ, SCFP, employés des secteurs visés, employés de la gestion des effectifs, gestionnaires)
- Sommaire de littérature préalable
- Diversification des secteurs pilotes (enjeux de main d'œuvre, différentes missions et RLS)
- Communication simple, claire et accessible à tous (site Web Santé Estrie)
- Ligne téléphonique de soutien spécifique au projet, évite de surcharger le chef avec du soutien à l'employé
- Annnonce des contraintes technologiques dès le début du Kaizen
- Réévaluation semestrielle de l'évolution des résultats quantitatifs et qualitatifs
- Positionnement du projet dans l'organisation avec le PDG comme promoteur du projet

À faire différemment :

- Implication accrue de l'équipe de la gestion des effectifs à tous les niveaux (technicien, agent de gestion du personnel et chef) dès le début du déploiement



Équipe Kaizen

17 décembre 2021 : Daniel Boisvert (DIRT), Stéphanie Goulet (FIQ), Jean Gagnon (DPSMD), Audrey Perron (DSI), Ann-Marie Latourelle (DSPA), Vincent Fargues (SCFP), Christian Bernard (DRHCAJ), Jo-Anne Fontaine (DRHCAJ), Lucie Grillon (DSM), Dina Giroux (DRHCAJ), Valérie Picard (DSI), Alexandrine Civié (DPH), Marc-Antoine Rouillard (DRHCAJ), Sara Audet Pelletier (DPH), Geneviève Lemay (DSI), Marc Poulin, Anik Belleville (DSPA), Karen Fuentes (DQEP), Karine Paré (DSM), Mona Abooui (DCMU). Chargée de projet : Jo-Anne Fontaine, mandat spécial (DRHCAJ).

Équipe de soutien : Karen Fuentes, conseillère en performance organisationnelle (DQEP), Mathieu Champagne, conseiller en gestion du changement (DRHCAJ), Gabriel Racine et Marie-Chantal Côté, techniciens à la gestion des horaires (DRHCAJ), Sara Calvert, conseillère en communication (DRHCAJ).
 Personne-ressource / Équipe de l'amélioration continue : Karen Fuentes, conseillère en performance organisationnelle (DQEP) : karen.fuentes.ciusse-chs@csss.gouv.qc.ca



santeestrie.qc.ca

Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke

