

Réponses proposées

Veillez consulter les documents *Choix d'actions proposées* et *Application d'un cadre de qualité* pour choisir les actions proposées et les entreprendre pour la Clarté du leadership et des attentes.

FP 3 : CLARTÉ DU LEADERSHIP ET DES ATTENTES

OBJECTIF : UN MILIEU DE TRAVAIL OÙ IL EXISTE UN LEADERSHIP ET UNE STRUCTURE DE SOUTIEN EFFICACES QUI AIDENT LES EMPLOYÉS À DÉTERMINER CE QU'ILS DOIVENT FAIRE, COMMENT LEUR TRAVAIL CONTRIBUE À LEUR ORGANISATION ET SI DES CHANGEMENTS SONT IMMINENTS.

FP 3 : Résultats de l'Enquête
(cochez le classement, s'il y a lieu)

Inquiétudes Graves

Inquiétudes Importantes

Inquiétudes Minimales

Points Relativement Forts

FP 3 : Résultats de l'Examen organisationnel
(cochez le classement, s'il y a lieu)

Inquiétudes Graves

Inquiétudes Importantes

Inquiétudes Minimales

Points Relativement Forts

Inquiétudes graves = 5 à 9 Inquiétudes importantes = 10 à 13 Inquiétudes minimales* = 14 à 16 Points relativement forts** = 17 à 20

* Bien qu'il s'agisse d'une inquiétude minimale, il est important d'y voir et de passer en revue les *Résultats de l'Examen organisationnel* et de l'*Enquête* pour voir s'il n'y aurait pas d'autres sujets d'inquiétude ou des questions qui ont été signalées par la personne.

** Bien qu'il s'agisse d'un point relativement fort, il est important de passer en revue les *Résultats de l'Examen organisationnel* et de l'*Enquête* pour voir s'il n'y aurait pas d'autres sujets d'inquiétude ou des questions qui ont été signalées par la personne.

La liste ci-dessous comprend des mesures que vous pouvez prendre en réponse à des motifs d'inquiétude réels ou potentiels concernant la *Clarté du leadership et des attentes*. Nombre de ces mesures, ou actions, ont démontré leur efficacité dans le cadre d'études de recherche, ont été recommandées comme pratiques exemplaires ou ont été jugées utiles dans un contexte de recherche appliquée. Certaines se fondent sur la jurisprudence récente et les exigences réglementaires. Les actions proposées ont été empruntées à divers secteurs d'activité, et ne sont peut-être pas toutes applicables ou réalisables dans votre milieu de travail. La liste qui suit ne se prétend pas exhaustive et ne se veut pas prescriptive non plus. Il s'agit plutôt de suggestions de pistes d'action.

Si la *Clarté du leadership et des attentes* a été identifiée comme un point relativement fort dans votre milieu de travail, il est important de ne pas négliger cette question. Pour ce faire, vous pouvez élaborer des politiques qui protègent ce point relativement fort et faire intervenir le personnel dans les discussions sur les manières de l'améliorer encore plus en instaurant les actions proposées ci-dessous.

Si la *Clarté du leadership et des attentes* a été identifiée comme un motif d'inquiétude dans votre milieu de travail, examinez ces pistes d'action afin de déterminer lesquelles pourraient convenir à votre situation. Pour faciliter votre choix, gardez en tête les six facteurs clés suivants : pertinence, acceptabilité, accessibilité, efficacité, efficience et sécurité (voir *Application d'un cadre de qualité* pour plus de détails).

Les actions proposées ci-dessous se divisent en quatre catégories principales : 1) normes, valeurs et pratiques de l'environnement de travail; 2) initiatives de formation et de perfectionnement; 3) stratégies et méthodes de communication; 4) politiques et programmes officiels. Si vous avez déjà entrepris certaines de ces actions, examinez quand même les autres. Peut-être avez-vous pensé aussi à des idées différentes; un espace est prévu pour les inscrire à la fin du présent document. *Rappelez-vous que cette liste n'est pas exhaustive et qu'il y a probablement d'autres moyens d'améliorer la Clarté du leadership et des attentes dans votre milieu de travail. Cependant, la mise en œuvre des actions qui sont suggérées ici vous permettra d'établir une base solide pour créer un milieu de travail psychologiquement sain et sûr.*

Environnement de travail (normes, valeurs et pratiques)

- Souligner l'importance du style de leadership et de l'intelligence émotionnelle dans les aspects à prendre en considération pour la prise des décisions concernant les promotions et l'avancement professionnel
- Favoriser les occasions de dialogue et d'interaction entre le personnel et les gestionnaires ou dirigeants
- S'assurer que les employés comprennent bien leurs tâches et responsabilités, ainsi que la contribution qu'ils apportent à l'organisation dans son ensemble

Formation et perfectionnement

- Établir un programme de mentorat ou de jumelage pour les nouveaux dirigeants
- Offrir une formation en leadership aux employés qui exercent des fonctions de supervision ou de gestion
- Offrir aux superviseurs et aux gestionnaires une formation sur la communication efficace, l'intelligence émotionnelle et la résolution de problèmes
- Assurer l'orientation des nouveaux leaders au sujet de la culture et des valeurs organisationnelles

Communication

- Maintenir une communication régulière avec l'ensemble des membres de l'organisation par divers moyens (p. ex. bulletins, infolettres, site intranet)
- Créer des occasions régulières d'échanges ouverts et constructifs entre les employés et les superviseurs / gestionnaires, en particulier durant les périodes de transition ou d'incertitude
- Organiser régulièrement des réunions du personnel et veiller à ce que des membres de la direction y soient présents
- S'employer à instaurer une communication directe entre la haute direction et le personnel pour assurer une transmission exacte et en temps opportun de l'information, en particulier lorsqu'il y a des décisions difficiles à annoncer, comme les mises à pied

Politiques et programmes officiels

- Réévaluer les postes pour s'assurer qu'ils restent alignés sur les buts et les objectifs de l'organisation, et pour réduire les redondances
- S'assurer que les descriptions de postes sont actuelles, précises et acceptées par le personnel visé
- Établir des attentes précises à l'égard du comportement des gestionnaires ou des dirigeants (p. ex. au moyen d'ententes de responsabilisation)
- Effectuer régulièrement l'évaluation de rendement de tous les membres du personnel (y compris les gestionnaires) en s'assurant que le processus comprend une rétroaction collaborative ou bidirectionnelle

D'autres ressources ont été créées pour vous aider à passer à l'action, notamment : des diapositives de présentation et des documents à l'appui (gratuits à l'adresse www.strategiesdesantementale.com/ota) et une nouvelle ressource, intitulée *Santé et sécurité psychologiques : Guide de l'employeur* et conçue au nom du Comité consultatif de la santé mentale en milieu de travail de la Commission de la santé mentale du Canada, qui est un outil pratique aidant les employeurs à élaborer des plans de mise en œuvre en s'inspirant des constatations de Protégeons la Santé Mentale au Travail (gratuite à l'adresse http://www.mentalhealthcommission.ca/SiteCollectionDocuments/Workforce/Workforce_Employers_Guide_FRE.pdf).

Nous vous incitons à examiner ces ressources qui contiennent d'autres actions proposées.

Autres actions:

Il n'y a pas de solutions parfaites – c'est souvent une question de choisir les actions les plus susceptibles de produire des résultats positifs tout en causant le moins de problèmes potentiels.

Une fois que vous aurez choisi au moins une action à entreprendre, inscrivez-la dans la Feuille de planification des actions correspondante, choisissez votre date de début, déterminez qui en fera partie, c.-à-d. votre Équipe d'action, et démarrez!