

## À propos du facteur RPS3 : Clarté du leadership et des attentes

### Qu'est-ce que Protégeons la santé mentale au travail?

Protégeons la santé mentale au travail (PSMT) est une stratégie fondée sur des preuves qui aide les employeurs à protéger et à promouvoir la santé et la sécurité psychologiques dans leur milieu de travail. PSMT met à la disposition des employeurs un éventail complet de ressources faciles à utiliser pour remédier efficacement à l'impact de 12 facteurs de risque psychosociaux (RPS) connus pour avoir une forte incidence sur la santé organisationnelle, la santé individuelle des employés et les résultats financiers. Des chercheurs du Consortium for Organizational Mental Healthcare (COMH) de la Faculté des sciences de la santé de l'Université Simon Fraser ont défini ces 12 facteurs de risque psychosociaux en s'appuyant sur d'imposants travaux de recherche et sur un examen approfondi des données empiriques découlant des pratiques exemplaires suivies à l'échelle nationale et internationale. On a également tenu compte, pour définir ces facteurs, des lois et de la jurisprudence existantes et émergentes au Canada.

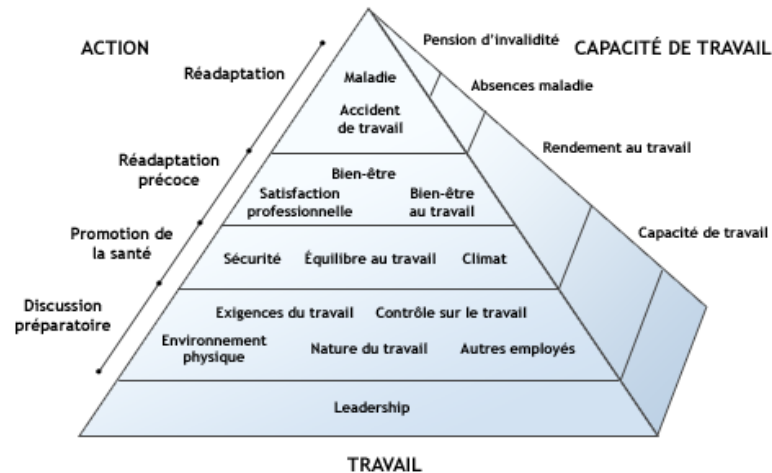
### En quoi consiste le facteur RPS3 – clarté du leadership et des attentes?

Selon la définition du facteur RPS3 de Protégeons la santé mentale au travail, la clarté du leadership et des attentes est présente dans 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. Le leadership peut prendre diverses formes, et chacune influe différemment sur la santé et la sécurité psychologiques. Les trois styles de leadership les plus largement acceptés sont le leadership instrumental, le leadership transactionnel et le leadership transformationnel. Parmi ces styles, le leadership transformationnel est considéré comme le plus efficace. Le leadership instrumental est axé essentiellement sur la recherche de résultats sans trop s'attarder au « portrait global », à la dynamique psychosociale au sein de l'organisation ni, malheureusement, aux employés de manière individuelle. Les leaders transformationnels sont vus comme des agents de changement qui encouragent leurs suiveurs à en faire plus que ce que l'on attend d'eux. Ils s'intéressent à l'atteinte des objectifs à long terme et communiquent le sentiment de poursuivre une mission, une vision et un but bien précis. Ces personnes ont du charisme, accordent une attention personnalisée à leurs employés, stimulent la capacité intellectuelle chez les autres et sont une inspiration pour leurs employés.

### Pourquoi accorder de l'importance au facteur RPS3 – clarté du leadership et des attentes?

Le leadership est le fondement de la pyramide de la santé (voir ci-dessous).<sup>i</sup> Un leadership efficace améliore le moral, la résilience et la confiance des employés, alors qu'il diminue la frustration et les conflits. Dans un contexte de leadership efficace, les employés ont 40 % plus de chances de se retrouver dans la catégorie supérieure du bien-être au travail, les congés de maladie diminuent de 27 % et les départs à la retraite anticipés avec une pension d'invalidité diminuent de 46 %. Un leader qui manifeste une volonté de prendre soin de sa propre santé physique et psychologique peut avoir une influence sur la santé des employés (maladie, présentisme, absentéisme) et sur la santé de l'organisation dans son ensemble (vigueur, vitalité, productivité).

<sup>i</sup> Le terme « bien-être au travail » utilisé dans la pyramide du travail renvoie aux aspects de la santé qui sont reliés au travail, comme l'épuisement professionnel (Kuoppala et al., 2008).



### Qu'arrive-t-il lorsque la clarté du leadership et des attentes fait défaut?

Les leaders qui privilégient l'approche instrumentale (plutôt que transformationnelle) ont plus de chances de faire face à des plaintes concernant la santé des employés, incluant des sentiments généraux de malaise, d'irritabilité et de nervosité. De même, les leaders qui ne se préoccupent visiblement pas de leur propre santé physique et psychologique donnent un mauvais exemple à leur personnel et risquent de compromettre la légitimité de n'importe quel programme, politique ou service de l'organisation destiné à soutenir les employés. Les cadres intermédiaires sont les plus à risque compte tenu qu'ils doivent à la fois diriger une équipe et être dirigés. Ce conflit de rôles peut entraîner un sentiment d'impuissance et du stress.

### Comment peut-on améliorer la clarté du leadership et des attentes?

Commencez par effectuer l'évaluation proposée par Protégeons la santé mentale au travail (Audit organisationnel, Exploration initiale et/ou Enquête RPS-12 auprès du personnel) au sein de votre organisation ou de l'équipe de travail et par examiner les résultats obtenus. Si la clarté du leadership et des attentes ressort comme un sujet de préoccupation, reportez-vous aux outils d'action pertinents afin de trouver des suggestions efficaces, basées sur des preuves, et d'établir une stratégie pratique en vue d'améliorer l'efficacité du leadership et la clarté des attentes dans votre organisation. Il est également important de discuter des conclusions de l'exercice avec les employés concernés pour mieux comprendre ces résultats, et pour obtenir leur avis et leur aide dans le choix de mesures correctives utiles. Nous recommandons aussi de prendre connaissance de l'information contenue dans les ressources proposées ci-dessous. Enfin, consultez le site Web de PSMT périodiquement pour y trouver de nouvelles suggestions sur la façon d'améliorer la clarté du leadership et des attentes.

**Vous trouverez plus d'information sur la clarté du leadership et des attentes dans les documents suivants:**

- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. et Vainio, H. (2008). « Leadership, job well-being, and health effects: A systematic review and a meta-analysis », dans Journal of Occupational & Environmental Medicine, 50(8), 904-915. <http://journals.lww.com/joem/pages/articleviewer.aspx?year=2008&issue=08000&article=00004&type=abstract>
- Quick, J., Macik-Frey, M. et Cooper, C. (2007). « Managerial dimensions of organizational health: The healthy leader at work », dans Journal of Management Studies, 44(2), 189-205. <http://ideas.repec.org/a/bla/jomstd/v44y2007i2p189-205.html>
- Great-West, compagnie d'assurance-vie. (2009). « RPS3 : Leadership », dans Ressources du Centre par facteur de risque. <http://www.gwcentrepourlasantementale.com/slides.asp?lc=1&l1=3&l2=157&l3=159&l4=163&d=159&scroll=3>
- Health and Safety Executive. (sans date). Work related stress: Health and safety in the workplace. <http://www.hse.gov.uk/stress/index.htm>
- Howell, J. et Avolio, B. (1993). « Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance », dans Journal of Applied Psychology, 78(6), 891-902. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=9&hid=2&sid=9b6320ad-f934-4019-b8006a98f95517b8%40sessionmgr104>
- Stordeur, S., Vandenberghe, C. et D'hoore, W. (2001). « On examining the moderators of leader behaviors in nursing: An investigation of substitutes for, and neutralizers and enhancers of, leadership », dans Organizational psychology and health care at the start of a new millennium (pp. 85-104). Munich, Germany: Rainer Hampp Verlag. <http://books.google.ca/books?hl=en&lr=&id=07FUgJFuvH8C&oi=fnd&pg=PR3&dq=%22On+examining+the+moderators+of+leader+%22&ots=m3398FycuV&sig=0GrtZF9KaQGhXZXiTvztZ9diGI#v=onepage&q=%22On%20examining%20the%20moderators%20of%20leader%20%22&f=false>
- Boumans, N. P. G. et Landeweerd, J. A. (1993). « Leadership in the nursing unit: relationships with nurses' well-being », dans Journal of Advanced Nursing, 18, 767-775. <http://www.ingentaconnect.com/content/bsc/jan/1993/00000018/00000005/art00022>
- McConville, T. et Holden, L. (1999). « The filling in the sandwich: HRM and middle managers in the health sector », dans Personnel Review, 28(5/6), 406-424. <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0140280502.html>

[www.psmt.ca](http://www.psmt.ca)