

Perfectionnement

1. Direction d'équipes

Un solide leadership représente l'épine dorsale de toute clinique médicale prospère.

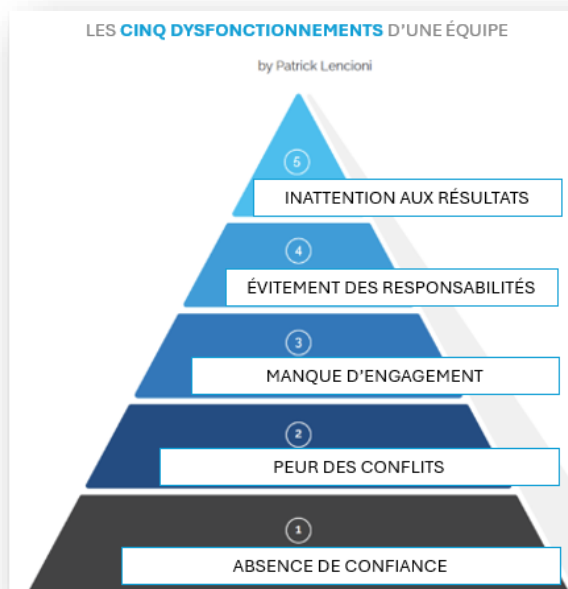
1.1. Que signifie diriger une équipe?

Le leadership est le processus qui consiste à orienter et à motiver un groupe ou une personne à atteindre un objectif commun. Les dirigeant(e)s inspirent les gens à passer à l'action pour réussir.

Les équipes peuvent se présenter sous différentes formes et tailles, tandis que les dirigeant(e)s différeront grandement de par leurs styles de leadership. En dépit des nombreuses différences possibles, les principaux facteurs de leadership demeurent les mêmes. Il est important d'appliquer de bonnes compétences en communication, de cultiver un environnement de travail favorable et de célébrer la réussite.

1.2. Cinq dysfonctionnements possibles d'une équipe

Une théorie courante quant aux raisons pour lesquelles les équipes efficaces seraient si rares fournit des recommandations précises afin d'éliminer les cinq grands obstacles à l'origine d'équipes dysfonctionnelles.



2. Évaluation du rendement

2.1. Période d'essai

Pendant la période d'essai de l'employé(e), l'employeur peut voir si la personne qu'il a embauchée cadre bien avec le poste et l'entreprise. Cette période est l'occasion pour l'employeur de comprendre les besoins et les attentes de la nouvelle recrue, et vice-versa.

Au cours de la période en question, les deux parties peuvent être exemptées de certaines obligations contractuelles. (L'employeur pourrait par exemple être en mesure de mettre fin à l'emploi à court préavis, ou sans préavis du tout, quelle que soit la cause.)

Il est courant que les employeurs imposent à leurs nouveaux (nouvelles) employé(e)s à temps plein une période d'essai de trois à six mois.

Les gestionnaires utilisent la période d'essai pour vérifier si les personnes nouvellement embauchées par l'entreprise sont capables de mener à bien leurs tâches, et sont aussi qualifiées qu'elles l'ont affirmé tout au long du processus de demande.

Il s'agit là d'une période importante, car elle offre aux employeurs et à leurs nouveaux (nouvelles) employé(e)s davantage de flexibilité.

2.2. Que se passe-t-il après la fin d'une période d'essai?

Le jour suivant la date de fin de la période d'essai de l'employé(e), les obligations de l'employeur en vertu du contrat entrent en vigueur, y compris celles concernant la période de préavis. Si certains avantages sociaux n'étaient pas accordés pendant la période d'essai, l'employé(e) y aurait désormais droit.

À la fin de la période d'essai, une réunion d'examen est habituellement organisée pour discuter du rendement et des progrès de l'employé(e). En fonction de ces progrès, les étapes suivantes comprennent généralement :

Emploi régulier

Prolongation de la période d'essai, aux fins d'évaluation plus poussée

Cessation d'emploi

2.3. Gestion du rendement des employé(e)s

La gestion du rendement est le processus qu'utilisent les dirigeant(e)s pour évaluer le rendement de l'employé(e), assurer son perfectionnement et le (la) motiver. Ce processus devrait être continu. Grâce à la gestion continue du rendement, vous pouvez habiliter les employé(e)s et les inciter à atteindre les buts et objectifs essentiels à la réussite de l'entreprise.

Votre approche du rendement joue pour beaucoup dans l'expérience de l'employé(e).

Aborder les obstacles et les occasions à mesure qu'ils se présentent

En cernant et en réglant de façon proactive les problèmes de rendement qui se présentent, vous aiderez à éviter que ceux-ci s'aggravent. Pour une résolution rapide du conflit, mieux vaudra traiter les préoccupations en temps opportun que d'attendre un examen fixé à l'avance.

Faire en sorte que les employé(e)s se sentent entendu(e)s, valorisé(e)s et reconnu(e)s

Encouragez les employé(e)s en entretenant des conversations continues sur le rendement et le perfectionnement, en reconnaissant immédiatement leur travail lorsque celui-ci contribue à la réussite de l'entreprise, en définissant avec eux (elles) des objectifs et en échangeant régulièrement des commentaires. Lorsque les employé(e)s participent activement, ils (elles) ont davantage l'impression d'être entendu(e)s et d'exercer une influence, ce qui accroît leur dévouement et leur motivation à exceller.

Buts et objectifs organisationnels

Le fait d'avoir des objectifs clairs et alignés aide l'employé(e) à comprendre les retombées de ses initiatives quotidiennes. Les employé(e)s se sentent alors plus connecté(e)s à leur travail et au but poursuivi.

Promouvoir la croissance et le perfectionnement des employé(e)s

Aidez les employé(e)s à réaliser leur plein potentiel. Comblez les lacunes en matière de compétences, décrivez aux employé(e)s les possibilités de croissance et renforcez leurs forces. Cela les aidera à sentir que l'organisation est investie dans leur perfectionnement et leur croissance professionnelle.

Soutenir une culture organisationnelle saine

Lorsque vous encadrez les employé(e)s d'une manière qui les motive et les engage, par une rétroaction continue, une reconnaissance et l'alignement des objectifs, vous favorisez une culture dans laquelle les employé(e)s peuvent s'épanouir.

3. Rétroaction

Il est **important** d'offrir à vos employé(e)s une rétroaction régulière dans le cadre de conversations informelles et d'examen annuels du rendement. En créant, en milieu de travail, un environnement où la rétroaction régulière (positive et constructive) est constante, vous créez un environnement où la **communication** ouverte constitue la norme et se voit encouragée.

3.1. Types de rétroaction aux employé(e)s :

Rétroaction positive	Rétroaction constructive
----------------------	--------------------------

3.2. Comment normaliser la rétroaction?

- Parlez en avant d'avoir à formuler des commentaires.
- Sollicitez vous-même les commentaires, et recevez-les bien.
- Établissez une base de rétroaction positive.
- Soyez sincère et montrez à l'employé(e) que vous avez son intérêt à cœur.

La description du cadre ci-dessous peut être utilisée :

1.	Permettre l'auto-évaluation « <i>Pouvons-nous parler de... Comment cela se passe-t-il jusqu'à maintenant?</i> »
2.	Décrire ce qui s'est passé « <i>Au cours des X dernières semaines, j'ai remarqué que... Ai-je raison?</i> »
3.	Faire valoir les effets « <i>Quand... se produit, j'ai l'impression que nous ne sommes pas... Qu'en pensez-vous?</i> »
4.	Expliquer en quoi les attentes ont été satisfaites ou non « <i>Quand... se produit, j'ai l'impression que... Qu'en pensez-vous?</i> »
5.	Clôture « <i>Que puis-je faire pour aider ou vous apporter du soutien?</i> »

3.3. Avantages de la normalisation de la rétroaction régulière

Confiance	Sécurité psychologique	Engagement des employés	Amélioration du rendement
Culture de la communication	Meilleures relations	Meilleure reconnaissance des employés	

Le présent document d'orientation vise à fournir des renseignements généraux et des orientations au lecteur; la SMNB n'offre pas de conseils juridiques/comptables ou professionnels. Il convient, au besoin, de demander l'avis d'un spécialiste sur votre situation particulière.

4. Contacts informels et points de contact

Les points de contact constituent un aspect essentiel de l'expérience de chaque employé(e). Ils profitent à l'employeur, à l'employé(e) et à l'ensemble de la clinique médicale de façons très différentes. Il s'agit de moments réservés à l'employé(e), au cours desquels celui-ci (celle-ci) peut formuler des commentaires, résoudre des problèmes ou établir des liens en fonction de ce dont il ou elle a besoin.

Réduire le roulement

Établir et entretenir des relations

Se tenir au courant

Résoudre les problèmes plus rapidement

5. Éducation, apprentissage et formation continue

L'apprentissage continu consiste en l'élargissement continu des connaissances et des compétences. Il s'agit d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances tout en renforçant ce qui a été appris antérieurement. Comme le succès d'une clinique médicale dépend de ses employé(e)s, il est important que les compétences du personnel évoluent pour répondre aux exigences de la pratique, et l'apprentissage continu constitue un moyen d'y parvenir.

5.1. Avantages de l'apprentissage continu

- Atteinte des objectifs de perfectionnement professionnel.
- Obtention ou maintien des licences ou des certifications professionnelles.
- Exploration de nouvelles possibilités et perspectives dans le cadre du travail et sur le plan personnel.
- Développement des compétences professionnelles.
- Promotion de l'avant-gardisme.
- Contribution à l'atteinte des objectifs organisationnels.
- Fait en sorte que les employé(e)s se sentent valorisé(e)s.
- Réduction des coûts, car il est moins coûteux d'investir dans le perfectionnement continu des employé(e)s en poste que dans la formation de nouveaux (nouvelles) employé(e)s.

5.2. Répartition de l'apprentissage continu

Immédiat Nécessaire à la réussite le jour même	Intermédiaire Nécessaire à l'élargissement de l'ensemble des compétences et au développement	Transitoire Nécessaire à l'atteinte des objectifs ou à la progression à long terme
--	--	--

6. Mise en œuvre du changement

Pour aider votre entreprise à croître et à prospérer, il faut souvent opérer des changements. La mise en œuvre des changements pourrait relever d'une ou de plusieurs des catégories suivantes :

Changement dans la façon dont vous menez vos activités	Nouvelle stratégie d'affaires	Modification des pratiques des employés, ou introduction de nouvelles pratiques	Mise en œuvre d'un nouveau logiciel ou d'un nouvel équipement
--	-------------------------------	---	---

Il est important de savoir que la mise en œuvre efficace du changement nécessite la gestion du changement – un processus qui aide les employés à se préparer à une transition organisationnelle, au moyen de différentes ressources et stratégies.

6.1. Réduction de la résistance

Pour les employé(e)s, le changement peut comporter son lot de difficultés et s'avérer inconfortable. La mise en œuvre d'un processus unifié de gestion du changement permet cependant de s'assurer que toutes les personnes touchées comprennent les raisons pour lesquelles des changements s'imposent.

Il est recommandé d'élaborer un plan auquel les employé(e)s adhéreront, plan qui leur fournira les outils nécessaires à la réalisation du changement prévu.

La direction joue un rôle crucial dans la mise en œuvre du changement.

6.2. Quel est l'objectif de la mise en œuvre du changement?

Habituellement, des changements sont mis en œuvre lorsque la direction de la clinique veut parvenir à une plus grande efficacité dans l'atteinte de ses objectifs opérationnels ou ajuster les processus en fonction de nouveaux objectifs.

6.3. Quels sont les avantages de la mise en œuvre du changement?

Améliorer la collaboration ou la coopération au sein de l'entreprise	Améliorer la productivité, l'engagement et le moral des employés	Améliorer l'efficacité des processus de travail
S'adapter aux changements ou y réagir plus efficacement	Réduire les coûts	Procurer un moyen d'atteindre des objectifs opérationnels précis

6.4. Comment entreprendre la mise en œuvre de changements?

Notre équipe de soutien à la pratique peut vous fournir des outils et des ressources et vous guider, vous et votre équipe, dans la mise en œuvre de changements à votre milieu de travail.

7. Gestion du maintien en poste

L'**expérience de l'employé(e)** joue pour beaucoup dans sa décision de partir ou non. Cette expérience débute au moment de l'embauche et se poursuit tout au long de l'intégration. À l'issue de l'intégration, les employés entrent dans la phase d'engagement, de croissance et de perfectionnement, la phase de maintien en poste, où divers facteurs influent sur leur engagement.

La gestion du maintien en poste devrait idéalement être perçue comme une **approche de fidélisation proactive** plutôt que réactive **des employés**.

7.1. Stratégies de fidélisation des employés, pour assurer la satisfaction au travail

Intégration et orientation	Programmes de mentorat	Rémunération des employés
Avantages	Offres de mieux-être	Communication
Rétroaction continue, comprenant la reconnaissance	Formation et perfectionnement	Équilibre travail-vie personnelle
Modalités de travail flexibles	Gestion efficace du changement	Reconnaissance des étapes franchies, petites et grandes

7.2. Pourquoi le maintien en poste est-il important?

Le temps, les efforts et les coûts consacrés au recrutement, à l'entrevue et à la formation des nouveaux (nouvelles) employé(e)s peuvent être évités si vous vous concentrez sur le maintien en poste de vos employé(e)s actuel(le)s. Un faible taux de roulement réduit la perte de savoir, les occasions de revenus manquées et les dépenses d'embauche.

Le départ et le remplacement d'un(e) employé(e) coûtent généralement entre 25 % et 250 % de son salaire annuel, selon le niveau de connaissances requis pour le poste.

7.3. Pourquoi les employé(e)s démissionnent-ils (elles)?

Les entrevues de fin d'emploi peuvent fournir un aperçu inestimable du point de vue des employé(e)s.

8. Encadrement et amélioration du rendement

Le présent guide a été conçu dans le but de vous fournir les outils nécessaires à la création d'un plan individualisé axé sur l'action, un plan étape par étape visant à améliorer le rendement des employé(e)s qui :

Ne répondent pas aux attentes en matière de rendement au travail.

Gagneraient à disposer d'un plan d'amélioration structuré.

8.1. Qu'est-ce qu'un plan d'encadrement et d'amélioration du rendement?



Il est important de noter que, s'il est adéquatement mis en œuvre, ce plan peut constituer un outil positif aux fins d'harmonisation entre la direction et les employé(e)s, d'amélioration du rendement au travail et d'accroissement de la satisfaction au travail.

Chaque plan est propre aux besoins d'un(e) employé(e), et la consignation est TRÈS importante.

La création et la mise en œuvre d'un plan d'amélioration du rendement nécessiteront du temps, de la réflexion et de la préparation. Le plan doit être utilisé lorsqu'il y a un intérêt et une conviction sincères que le rendement de l'employé(e) s'améliorera.

8.2. Avantages

Voici quelques avantages liés à la mise en œuvre d'un plan d'amélioration du rendement :



8.3. Risques et inconvénients

La mise en œuvre d'un plan d'amélioration du rendement peut également entraîner **des inconvénients et des risques**. Parmi les facteurs à prendre en considération :

Il faut y mettre beaucoup d'efforts.

Cela peut avoir une incidence temporaire sur le flux de travail régulier.

Le processus peut être inconfortable.

La personne concernée pourrait démissionner, prendre un congé de maladie ou interpréter le plan d'amélioration du rendement comme la première étape d'une cessation d'emploi.

9. Mise en œuvre d'un plan d'amélioration du rendement

Les étapes ci-dessous vous guideront dans la mise en œuvre d'un plan d'amélioration du rendement (PAR) :

9.1. Réflexion de l'employeur

Il est très important que l'employeur détermine et définisse d'abord en quoi consiste un rendement acceptable :

- Déterminez quels sont vos critères de rendement dans le cadre de ce rôle particulier, et comparez ces critères à ce que vous observez actuellement chez votre employé(e).
- Soyez précis(e) et cerner des exemples de comportements et de problèmes de rendement.

9.2. Tout commence par une conversation

Un PAR officiel ne saurait être mis en œuvre sans une conversation initiale sur la gestion du rendement.

- Engagez une conversation sérieuse avec l'employé(e).
- Déterminez les défis et les attentes qui ne sont pas entièrement comblés.
- Déterminez les améliorations temporaires (le cas échéant).
- Déterminez les tendances (le cas échéant).
- Déterminez les effets négatifs (rendement et comportement).
- Déterminez vos attentes en ce qui a trait au rôle.
- Faites savoir à l'employé(e) que vous avez besoin d'une amélioration soutenue et permanente.

- Déterminez les prochaines étapes (réunion de suivi et plan d'amélioration du rendement écrit, assorti de mesures et d'échéances).

Au cours de la conversation initiale, toutes les parties devraient avoir la possibilité de donner leur avis. Vous voulez créer un environnement de conversation ouverte; donnez donc à l'employé(e) l'occasion de faire connaître ses réflexions. Vous voulez que l'employé(e) se sente engagé(e) et déterminé(e) à atteindre les objectifs; vous pouvez y parvenir en exprimant votre véritable intérêt, et votre volonté d'investir du temps et des efforts pour l'aider à réussir.

Après la conversation initiale, il est recommandé de donner à l'employé(e) le temps d'absorber, de réfléchir et de regrouper ses pensées. Prévoyez donc une réunion de suivi dans un court laps de temps (de deux à trois jours), à l'occasion de laquelle il ou elle pourra vous faire savoir de quoi il ou elle pense avoir besoin pour réussir.

Vous pourriez fournir à l'employé(e) des questions clés pour la réunion de suivi afin de l'aider à s'y préparer, par exemple:

- Pouvez-vous réfléchir à ce dont vous avez besoin pour réussir (p. ex. formation, encadrement ou ressources supplémentaires)?
- Pouvez-vous déterminer en quoi consistent vos plus grands défis, et pourquoi?
- Pouvez-vous déterminer ce que vous êtes prêt(e) à faire pour améliorer (rendement et comportement)?
- Pouvez-vous déterminer comment je pourrais (en tant qu'employeur) vous apporter le meilleur soutien possible pour réussir?

9.3. Plan d'amélioration du rendement (PAR)

Suivant la conversation initiale ou le suivi, l'employeur peut choisir de mettre en œuvre, peu de temps après, un plan d'amélioration du rendement écrit énonçant clairement les éléments suivants :

1. Problèmes cernés	2. Attentes de l'employeur	3. Plan d'action
Dressez la liste des problèmes et indiquez-en les causes profondes possibles.	Attentes relatives au rôle/à l'équipe au sein de l'entreprise.	Comment le membre de l'équipe peut s'améliorer, y compris les objectifs à atteindre.
4. Points de contact prédéterminés	5. Calendrier d'amélioration	6. Conséquences de l'inaction
Établissez un calendrier de suivi et des vérifications programmées à l'avance.	Fin ou renouvellement du plan d'amélioration du rendement (date précise).	Expliquez ce qui pourrait arriver si un membre de l'équipe ne donne pas suite au plan.

Le PAR devrait être un plan d'action élaboré conjointement, fondé sur des objectifs définis d'un commun accord. Tous les plans d'amélioration du rendement doivent être datés et signés par l'employeur ou le (la) chef et l'employé(e), qui confirmeront ainsi qu'ils comprennent et acceptent les conditions du PAR.

✚ Veuillez faire référence à « [Modèle de plan d'amélioration du rendement](#) ».

✚ Veuillez faire référence à « [Modèle d'évaluation des progrès](#) ».

Pour toute mesure concernant les changements apportés à l'emploi d'un employé(e), il est recommandé de consulter un(e) avocat(e) spécialisé(e) en droit du travail ou un(e) professionnel(le) agréé(e) en ressources humaines, afin de vous assurer que vous respectez la loi.

Ressources utiles

Créer une culture de rétroaction	Lien
<i>Loi sur la Fonction publique</i>	Lien
Avis de congédiement, de mise à pied et de cessation d'emploi, N.-B.	Lien

Le présent document d'orientation vise à fournir des renseignements généraux et des orientations au lecteur; la SMNB n'offre pas de conseils juridiques/comptables ou professionnels. Il convient, au besoin, de demander l'avis d'un spécialiste sur votre situation particulière.