



# ÊTRE SON PROPRE LEADER

## PRINCIPAUX CONCEPTS ET IDÉES

Le domaine *être son propre Leader* du cadre des capacités de leadership le Cadre national des capacités de leadership en santé LEADS comprend quatre capacités : les leaders 1) se connaissent, 2) se gèrent, 3) se développent et 4) font preuve de caractère. Les leaders qui démontrent ces capacités :

### Se connaissent

- Sont conscients de leurs émotions. Par cela, on veut dire qu'ils sont capables de reconnaître leurs propres émotions et de déterminer leur impact sur les autres. Pour cela, le leader doit être capable d'évaluer avec précision ce qui le fait réagir ainsi que ses faiblesses et ses forces sur le plan émotif.
- Sont conscients de leurs perceptions et de leurs suppositions. On parle ici de la capacité du leader de comprendre l'impact de ses perceptions sur sa propre conception de la réalité. C'est à partir des perceptions que l'on crée des paradigmes qui, souvent, déterminent la façon dont les leaders choisissent les données et perçoivent les événements.
- Sont conscients des valeurs et principes qui sous-tendent les choix qu'ils font et les mesures qu'ils prennent. Les valeurs sont ce qu'une personne considère comme valable, pertinent et important, alors que les principes sont les normes, les lignes directrices ou les règles collectives que nous utilisons pour guider nos comportements.

### Se gèrent

- Gèrent leurs émotions. Il est question ici de la capacité de contrôler la façon dont on exprime et vit les émotions, ce qui inclut la maîtrise de ses émotions, la transparence, l'adaptabilité, la réussite, l'initiative et l'optimisme.
- Affichent une maîtrise personnelle. En d'autres termes, le leader détermine ce qu'il veut dans sa vie personnelle et professionnelle. On acquiert cette maîtrise en établissant une vision personnelle et en apprenant à comprendre ses propres réactions réflexives.
- Engendrent l'équilibre dans leur vie, ce qui se définit par la capacité de changer, de s'adapter, de surmonter les difficultés et de composer avec les revers inattendus et les défis de la vie en général.

### Se développent

- Développent le savoir-être, ce qui comprend la motivation, les aptitudes à communiquer, la gestion d'équipes, la confiance, la polyvalence, la fiabilité et l'intelligence émotionnelle et sociale.
- Poursuivent leur apprentissage tout au long de leur vie. On parle ici d'un état d'esprit ou d'une mentalité qui fait que chaque expérience, occasion, changement, situation, défi et conflit est considéré comme une occasion d'apprendre.

### Font preuve de caractère

- Agissent en manifestant leur intégrité personnelle. L'intégrité comprend quatre éléments : la constance dans la parole et dans les actes; la constance dans l'adversité; la fidélité à soi-même; et le comportement moral et éthique.
- Manifestent une résilience émotionnelle. Il s'agit de la capacité de se remettre des revers et de surmonter l'adversité, de bien s'adapter aux niveaux élevés de changements continus et de pressions constantes et de changer et de modifier les vieilles habitudes inefficaces qui peuvent être dysfonctionnelles ou mal adaptées.

Être son propre Leader

Engager les autres

Atteindre des résultats

Développer des coalitions

Transformer les Systèmes





# ENGAGER LES AUTRES

## PRINCIPAUX CONCEPTS ET IDÉES

Dans le Cadre national des capacités de leadership en santé LEADS, le domaine *Engager les autres* est axé sur quatre capacités particulières : les leaders favorisent le développement des autres; contribuent à la création d'organisations saines; communiquent efficacement et bâtissent des équipes. Les leaders qui acquièrent ces quatre capacités :

### Favorisent le développement des autres

- Apprennent avec les autres et les encouragent à apprendre tout en travaillant.
- Reconnait et récompense le travail et les efforts des autres.
- Démontrent ce qu'est un comportement approprié en donnant l'exemple et s'occupent directement des comportements inappropriés.
- Forment, enseignent et fournissent et créent des expériences d'apprentissage dans le cadre de l'entreprise.
- Établissent des plans de perfectionnement axés sur l'apprentissage dans les domaines où les personnes démontrent des aptitudes particulières.

### Contribuent à la création d'organisations saines

- Donnent l'exemple et offrent des activités et initiatives de mieux-être.
- Créent et favorisent la confiance dans le cadre de relations solidaires.
- Se concentrent constamment sur la sécurité, le service et la qualité pendant les initiatives de changement.
- Améliorent tous les aspects de l'organisation, c'est-à-dire ce qu'elle fait, comment elle le fait et pourquoi elle le fait.
- S'assurent que les ressources sont adaptées aux exigences en matière de rendement et que les personnes ont ce dont elles ont besoin pour remplir leurs fonctions efficacement.
- Investissent des ressources dans le développement lorsqu'il existe des occasions de maximiser les résultats.

### Communiquent efficacement

- Posent plus de questions d'accompagnement et écoutent attentivement les réponses.
- Sont sensibles aux nuances culturelles.
- Ne se concentrent pas seulement sur ce qu'ils doivent communiquer, mais aussi sur la manière de le faire.
- Utilisent et favorisent le mentorat, l'accompagnement et le dialogue dans le cadre des conversations.
- Utilisent différentes formes de communication pour retenir l'attention.

### Bâtissent des équipes efficaces

- Encouragent les partenaires de l'extérieur, les parties intéressées et la communauté à participer aux travaux des équipes.
- Trouvent des moyens d'utiliser les points forts des gens pour les projets d'équipe.
- Encouragent l'utilisation de logiciels libres, du réseautage social et d'autres technologies nouvelles pour favoriser la collaboration et la recherche.
- Partagent leur vision et clarifient les buts.
- Créent des occasions de collaboration pour favoriser l'apprentissage et raffermir la confiance.

Être son propre Leader

Engager les autres

Atteindre des résultats

Développer des coalitions

Transformer les Systèmes





# ATTEINDRE DES RÉSULTATS

## PRINCIPAUX CONCEPTS ET IDÉES

Le domaine *Atteindre des résultats* du cadre des capacités de leadership le Cadre national des capacités de leadership en santé LEADS comprend quatre capacités. Les leaders : 1) établissent l'orientation, 2) alignent les décisions de manière stratégique sur la vision, les valeurs et les données, 3) agissent pour mettre les décisions en œuvre et 4) évaluent. Les leaders qui démontrent ces quatre capacités :

### Établissent l'orientation

- Créent une vision captivante de l'avenir comprenant des résultats clairement définis.
- Sont capables d'analyser le contexte, d'écouter les clients/patients et de collaborer à l'établissement de la vision et des résultats.
- Communiquent la vision et les buts clairement et obtiennent l'engagement des personnes qui doivent agir, sans pour autant attendre que tout le monde soit d'accord.
- Ne se concentrent pas uniquement sur l'organisation, mais tiennent compte aussi de la collectivité et de la société.

### Alignent les décisions de manière stratégique sur la vision, les valeurs et les données probantes

- Comprennent la complexité du contexte dans lequel ils travaillent dans le système de santé et s'assurent que la vision, les valeurs et les données probantes sont valables dans ce contexte.
- Alignent la stratégie sur la structure, la culture et les compétences; intègrent l'information provenant de diverses sources; et trouvent un équilibre entre l'utilisation des données probantes et l'expérience.

### Agissent pour mettre les décisions en œuvre

- Sont parfaitement concentrés sur les résultats et arrivent à commander sans chercher à tout contrôler. Ils travaillent avec ceux qui sont prêts à agir, réduisant le temps servant à la prise de décisions afin de produire des résultats plus rapidement.
- Clarifient l'orientation stratégique et les résultats souhaités et établissent des mesures de succès non négociables et transparentes, puis laissent les détails aux autres.

### Évaluent

- Tiennent les gens responsables de l'atteinte de certaines normes de rendement et comprennent les méthodes statistiques et financières et les utilisent pour établir des buts et des mesures, tant pour le rendement clinique que pour le rendement organisationnel.
- Utilisent des outils, dont le tableau de bord équilibré et les modèles logiques, pour assurer la responsabilisation axée sur le rendement.
- S'assurent que la mesure de l'atteinte des résultats comprend la collecte de données précises, de bons systèmes d'information, une analyse claire et des rapports pertinents.
- Utilisent les données et l'information concernant les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats souhaités pour rajuster le tir et adapter les processus de manière à obtenir ces résultats.

Être son propre Leader

Engager les autres

Atteindre des résultats

Développer des coalitions

Transformer les Systèmes





# DÉVELOPPER DES COALITIONS

## PRINCIPAUX CONCEPTS ET IDÉES

Le domaine Développer des coalitions du cadre des capacités de leadership le Cadre national des capacités de leadership en santé LEADS comprend lui aussi quatre capacités : les leaders 1) créent volontairement des partenariats et des réseaux pour parvenir à des résultats, 2) manifestent un engagement à l'égard des clients et du service, 3) mobilisent les connaissances et 4) naviguent dans les milieux sociopolitiques. Les leaders qui développent ces capacités :

### Créent volontairement des partenariats et des réseaux pour parvenir à des résultats

- Comprennent les différentes formes d'initiatives de collaboration possibles et choisissent celle qui convient le mieux aux buts recherchés.
- Cherchent à obtenir et à conserver le soutien des cadres supérieurs et (ou) du conseil d'administration. Un engagement et des connaissances solides rendent la coopération et le travail d'équipe possibles.
- Se montrent sélectifs dans le choix d'un partenaire. Ils utilisent des critères pour vérifier la réputation des organisations et apportent un soin attentif à la sélection de leurs éventuels partenaires.

### Manifestent un engagement à l'égard des clients et du service

- Assurent et maintiennent le service aux patients, aux clients et aux citoyens qui sont au cœur de la proposition de valeur de la coalition.
- Agissent avec confiance et intégrité pour s'assurer que tous les partenaires demeurent fidèles à la proposition de valeur.
- Font preuve d'engagement à l'égard des clients et des services en dirigeant et en traduisant continuellement cet engagement en résultats souhaités au fil du temps. Cet
- engagement n'est pas une fin en soi, mais une nécessité pour améliorer les résultats pour les patients, les clients et les citoyens.

### Mobilisent les connaissances

- Comprennent comment les connaissances accumulées peuvent être combinées ou développées pour créer de nouveaux produits et services servant à la prestation des services de santé.
- Restructurent les services pour générer de la valeur dans l'ensemble de la coalition.
- Établissent des critères de rendement clairs et évaluent régulièrement le rendement. Les éléments mesurés ont de l'importance.

### Naviguent dans les milieux sociopolitiques

- Savent que les différences peuvent être un atout. Ils utilisent des techniques pour favoriser des degrés élevés d'engagement et de participation afin de comprendre la culture organisationnelle du partenaire.
- Adoptent une mentalité voulant que tous soient gagnants. Ils savent ce que le succès représente pour tous les partenaires.
- Créent des ententes officielles solides qui favorisent une compréhension claire des objectifs, contributions, droits et obligations, mesures du rendement, mécanismes de gouvernance, dispositions concernant la cessation ou le renouvellement de l'engagement et processus prévus pour régler les conflits.
- Développent une résilience émotionnelle en améliorant leur confiance en soi, leur optimisme, leur soutien social et l'expression de leurs émotions positives.

Être son propre Leader

Engager les autres

Atteindre des résultats

Développer des coalitions

Transformer les Systèmes





# TRANSFORMER LES SYSTÈMES

## PRINCIPAUX CONCEPTS ET IDÉES

Le domaine *Transformer les Systèmes* du cadre le Cadre national des capacités de leadership en santé LEADS comprend quatre capacités : les leaders 1) manifestent une pensée systémique/critique, 2) encouragent et appuient l'innovation, 3) s'orientent stratégiquement en fonction de l'avenir et 4) défendent et orchestrent le changement. Les leaders qui transforment les systèmes :

### Manifestent une pensée systémique/critique

- Comprennent les questions urgentes sur lesquelles il faut agir dans le système de santé canadien. Des commissions, groupes de travail, examens et organismes de financement de la recherche ont récemment identifié un grand nombre des questions qui font qu'on réclame une transformation des systèmes.
- Examinent le système de santé à la fois comme un système organique complexe et un système technique clinique.
- Acceptent le fait que leur vision du monde, leurs croyances, leurs suppositions et leurs perspectives influent sur leur capacité d'agir pour amener des changements.

### Encouragent et appuient l'innovation

- Reconnaissent que l'innovation, qu'elle vienne d'autres secteurs ou qu'elle ait ses origines dans un organisme de santé, est le moteur de la créativité. Ils créent un climat propre à l'encourager.
- Savent que quelques-uns des meilleurs exemples de pratiques innovatrices sont les modèles Planifier, Faire, Étudier, Agir (PFEA), le système de gestion LEAN et la gestion de la qualité totale. Ce sont toutes des approches de l'innovation axées sur les données probantes qui ont été appliquées dans des organismes de santé.
- Utilisent des approches comme la recherche-action pour créer l'innovation à grande échelle.

### S'orientent stratégiquement en fonction de l'avenir

- Sont des visionnaires toujours au courant des tendances, des questions et des valeurs qui façonnent l'avenir et utilisent diverses techniques de collecte de renseignements pour se tenir au fait de ces tendances et questions.
- Exploitent des compétences avant-gardistes en établissement et en gestion des relations, en exercice d'influence, en communication et en négociation pour amener divers individus et publics à s'engager dans la création de l'avenir. Les leaders peuvent recourir à plusieurs outils (comme les conférences Future Search) pour y arriver.

### Défendent et orchestrent le changement

- Assument la responsabilité de l'amélioration du rendement du système de santé et prennent des mesures pour renouveler le système canadien de la santé.
- Amènent tous les acteurs pertinents concernés par un système à participer dès le début à la conceptualisation, à la structuration et à la mise en œuvre d'un changement, en accordant une attention particulière aux professions cliniques.
- Font converger l'énergie dans tout le système afin de réaliser le changement. Le travail d'équipe, le dialogue interprofessionnel, etc. sont des outils et techniques clés que les leaders peuvent utiliser pour y parvenir.
- Les efforts de transformation des systèmes doivent tenir compte des cinq domaines du cadre le Cadre national des capacités de leadership en santé LEADS en tant qu'ensembles de mesures interdépendantes pour amener le changement. Cela est essentiel pour passer des efforts gestionnaires traditionnels à la création de conditions habitantes pour diriger la transformation dans tous les systèmes de santé.

Être son propre Leader

Engager les autres

Atteindre des résultats

Développer des coalitions

Transformer les Systèmes





## POUR PLUS D'INFORMATIONS

### **LEADS Canada**

Collège canadien des leaders en santé

1-800-363-9056

[leads@cchl-ccls.ca](mailto:leads@cchl-ccls.ca)

[www.leadscanada.net](http://www.leadscanada.net)

[www.cchl-ccls.ca](http://www.cchl-ccls.ca)



@LEADSleaders



CANADIAN COLLEGE OF  
HEALTH LEADERS  
COLLÈGE CANADIEN DES  
LEADERS EN SANTÉ

© 2010 – Tous droits réservés - Collège canadien des leaders en santé

La reproduction ou la transmission d'un extrait quelconque de cette publication, par quelque procédé que ce soit, tant électronique que mécanique, par photocopie, enregistrement ou tout système de mise en mémoire et de récupération de l'information sont interdits sans l'autorisation écrite du Collège canadien des leaders en santé.