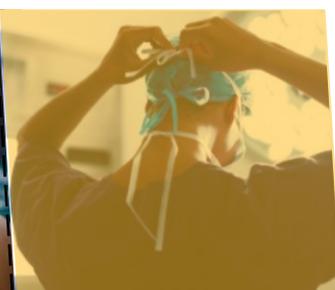
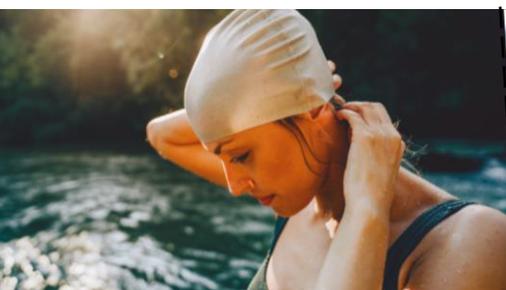


# UN MONDE QUI TE RESSEMBLE

Un milieu pour évoluer, créer et bâtir



## CADRE DE RÉFÉRENCE EN LEADERSHIP

2024

**Branchés santé** 

*Centre intégré  
de santé  
et de services sociaux  
des Laurentides*

**Québec** 

# TABLE DES MATIÈRES

03	Préface
04	Objectifs
05	5 fonctions de gestion du cadre de leadership
06	Habilitété de gestion : <b>ÊTRE SON PROPRE LEADER</b>
07	Gestion de soi
09	Habilitété de gestion : <b>ENGAGER LES AUTRES</b>
10	Coacher, développer et reconnaître des équipes performantes
11	Déléguer efficacement et rendre autonome
12	Écouter et communiquer
13	Gérer en proximité
15	Créer la vision et les alignements sur les objectifs
16	Habilitété de gestion : <b>ATTEINDRE LES RÉSULTATS</b>
16	Planifier et gérer les priorités
18	Résoudre des problèmes et gérer les processus
19	Mesurer et décider sur des données et des faits
20	Habilitété de gestion : <b>DÉVELOPPER DES COALITIONS</b>
20	Collaborer et influencer
21	Habilitété de gestion : <b>TRANSFORMER LES SYSTÈMES</b>
21	Gérer le changement et l'innovation
24	Demande de renseignements
25	Bibliographie : pour aller plus loin

# PRÉFACE

Chers collègues,

Le présent cadre de référence s'adresse à vous, gestionnaires du CISSS des Laurentides, qui actualisez des missions complexes et multiples, qui répondez au besoin d'une population grandissante et vieillissante, qui supervisez de nombreuses équipes, qui devez faire face aux nombreux changements et qui constatez tous les jours, l'importance de pouvoir compter sur une main-d'œuvre présente et engagée.

En effet, être gestionnaire est une profession en soi. Cela est bien différent du rôle d'expert de contenu et requiert des habiletés particulières. Le fait de rallier les troupes derrière une vision et de les mobiliser dans l'action est un art et les attentes envers un gestionnaire sont tributaires du contexte organisationnel dans lequel il évolue.

Par ailleurs, au-delà de l'autorité formelle que le gestionnaire exerce sur les membres de son équipe, ce dernier joue des rôles à différents niveaux soient interpersonnels, informationnels et décisionnels. Ce sont donc ces rôles qui sont décrits à travers ce cadre de référence et qui constituent les attentes envers nos gestionnaires. Ainsi, notre contexte organisationnel nous pousse à sélectionner des gestionnaires qui détiennent des traits de personnalité compatibles avec l'adoption de ces comportements.

Dès 2015, l'implantation graduelle du système de gestion (salles de pilotage et caucus) a soutenu la réalisation de notre mission et l'amélioration en continu des offres de services. Par la suite, en 2016, la démarche Branchés santé a été mise de l'avant. Il s'agit d'une démarche organisationnelle qui vise le maintien et l'amélioration durable de l'état de santé global des personnes en milieu de travail, notamment par le biais de la sphère des pratiques de gestion favorables à la mobilisation, la santé et le mieux-être. En 2017, le CISSS des Laurentides s'est doté d'un cadre de leadership qui présente brièvement les cinq fonctions de gestion attendues et les habiletés qui en découlent. À cette époque, il avait été convenu de mettre l'accent sur la fonction **Engager les autres**.

La présente version vise à présenter l'ensemble des fonctions de gestion, en plus de fournir une bibliographie pour ceux intéressés à creuser davantage certaines habiletés. De plus, les fonctions de gestion ont été remises dans leur ordre (LEADS), et nous croyons que la fonction « être son propre Leader » mérite plus que jamais sa place en première position. Dans un contexte de turbulences caractérisé par un retour à une réalité post-pandémie, l'assise du leadership repose sur des gestionnaires qui se connaissent d'abord et capitalisent sur leur propre personne.

En situation de pénurie généralisée de main-d'œuvre, la rétention du personnel et l'attractivité du CISSS des Laurentides comme employeur de choix sont plus importantes que jamais, gestionnaires comme employés.

Nous croyons que tous ensemble, nous pouvons contribuer à la réussite de notre mission organisationnelle et favoriser un capital humain mobilisé et en santé.

**Antoine Trahan**

Directeur

Direction des ressources humaines



# OBJECTIFS

Ce document de référence a été développé par l'équipe du Service aux cadres et l'équipe du développement organisationnel et soutien psychosocial, en appui au plan d'action sur la mobilisation, la santé et le mieux-être du personnel (Branchés santé) à la Direction des ressources humaines.

Il est inspiré du Modèle Leads, de la philosophie Lean, du modèle de mobilisation des ressources humaines de Michel Tremblay, du modèle de Leadership du CHU de Québec, de la boîte à outils du projet d'optimisation du rôle des cadres et d'amélioration de leurs conditions d'exercice par le CISSS Ahuntsic et Montréal-Nord (2013).

Il se veut une continuité du cadre de Leadership adopté en juin 2017. Celui-ci comporte un modèle de gestion en 5 fonctions, desquelles découlent différentes habiletés adaptées à la réalité du CISSS des Laurentides.

- ❑ **Présenter le modèle** de leadership du CISSS des Laurentides ;
- ❑ Définir les cinq fonctions de gestion et les habiletés qui en découlent et en développer une **compréhension commune** au sein du CISSS des Laurentides;
- ❑ **Favoriser le développement des compétences et habiletés de gestion basées sur la participation et l'implication des employés** pour ainsi mobiliser les gestionnaires dans la réalisation de la mission organisationnelle et l'amélioration des soins et services;
- ❑ **Préciser les meilleures pratiques et déterminer les actions favorisant une gestion efficace** qui soient cohérentes avec nos valeurs organisationnelles;
- ❑ **Soutenir l'identification et l'actualisation des activités de gestion qui favorisent le respect** des priorités de l'organisation et l'alignement sur les objectifs stratégiques;
- ❑ **Établir les priorités de développement** des gestionnaires dans une démarche structurée pour les outiller dans leur appropriation des compétences et les soutenir dans la mise en pratique de celles-ci.

# 5 FONCTIONS DE GESTION DU CADRE DE LEADERSHIP

## DÉFINITION DES 5 FONCTIONS DE GESTION

Le leadership transformationnel reflète les compétences requises à titre de gestionnaire. Voici une description des cinq fonctions de gestion du leadership proposé par le cadre de référence LEADS.

FONCTIONS DE GESTION	DÉFINITIONS
Être son propre Leader	L'intelligence émotionnelle est un des concepts de base sur lesquels reposent les quatre capacités du domaine <b>Être son propre leader</b> . Cette expression décrit les aspects personnels et interpersonnels de l'intelligence émotionnelle qui soutient la plupart des éléments qui permettent à une personne de se diriger elle-même, y compris : l'attitude, la motivation, la confiance, l'influence, les communications interpersonnelles, la maîtrise de soi et la résolution de problèmes.
Engager les autres	<b>Engager les autres</b> et créer des liens entre eux est un élément essentiel du leadership. Un leader entouré de personnes bien disposées, énergisées et engagées sera capable de parvenir à des résultats remarquables. Les leaders incitent les autres à agir en exerçant une influence personnelle et par le travail d'équipe, la communication ainsi que la création et la gestion d'attentes en matière de rendement. En outre, les leaders se concentrent sur l'ensemble de l'organisation en proposant une vision stimulante et en prêtant attention à la santé de l'organisation.
Atteindre des résultats	Les leaders doivent harmoniser tous les éléments de l'organisation, c'est-à-dire la structure, les ressources humaines, les compétences, la culture et les valeurs, pour mettre leurs stratégies en œuvre et obtenir les résultats souhaités. Toutefois, ils ne doivent pas forcément attendre que tout le monde soit d'accord. Les leaders agissent même si certaines personnes ne sont pas prêtes à le faire en appliquant des plans imparfaits. Ils précisent l'orientation stratégique, les résultats souhaités et les mesures du succès. Pour évaluer le degré de succès, ils utilisent des outils permettant de faire le suivi des indicateurs. <b>Atteindre des résultats</b> est impossible sans recourir aux autres capacités de leadership : être son propre leader, engager les autres, développer des coalitions et transformer les systèmes.
Développer des coalitions	Les pratiques de cette fonction illustrent les défis que présentent les initiatives de collaboration ainsi que les succès qu'ils rendent possibles. Dans un milieu complexe, les organisations <b>doivent</b> choisir de collaborer afin d'atteindre un objectif.
Transformer les <b>S</b> ystèmes	Cette fonction vise à générer l'habileté stratégique d'opérer les changements requis. Cette fonction n'a jamais été aussi importante, parce que des capacités de leadership plus perfectionnées sont requises pour relever les défis financiers, technologiques et professionnels qui se présentent, notamment, dans les grands systèmes de santé intégrés. On demande aux leaders de réfléchir de façon encore plus approfondie à la question à savoir s'il y a lieu de changer, comment apprendre à changer et, par cette réflexion, de décider de passer à l'action.

# HABILETÉ DE GESTION ÊTRE SON PROPRE LEADER

## I. ÊTRE SON PROPRE LEADER

L'intelligence émotionnelle est un des concepts de base sur lequel repose les capacités de la fonction de gestion Être son propre leader. Cette fonction de gestion décrit les aspects personnels et interpersonnels de l'intelligence émotionnelle qui sous-tendent la plupart des éléments qui permettent à une personne de se diriger elle-même. La fonction de gestion Être son propre leader est une force considérable à avoir pour un gestionnaire servant l'exemple.

Daniel Goleman, auteur de L'intelligence émotionnelle dit : « De bien des façons, la capacité de se maîtriser - de se connaître et de s'autodiscipliner - est le fondement même de la capacité de gérer les autres ». Par exemple, la science établit que si vous n'êtes pas à l'écoute de vos propres émotions, vous arriverez mal à les reconnaître chez d'autres personnes et si vous n'arrivez pas à vous maîtriser, à vous empêcher d'exploser ou de craquer et à mobiliser vos énergies positives, vous arrivez mal à gérer les personnes avec lesquelles vous avez affaire. **Les leaders exceptionnels se distinguent d'abord par leur capacité d'être leur propre leader.** »



## I. ÊTRE SON PROPRE LEADER

### I.I GESTION DE SOI

Selon un rapport Future Of Jobs du Forum Économique Mondial, la gestion de soi est considérée comme l'une des compétences clés dont auront besoin les travailleurs de demain et les entreprises qui les emploient. La gestion de soi fait allusion à la capacité de reconnaître adéquatement ses propres émotions et de savoir quand est venu le moment de se retirer pour minimiser les impacts sur les autres. Pour cela, il faut connaître ses déclencheurs personnels et savoir de quelles façons et dans quelles situations les valeurs, les opinions et les préjugés inconscients d'une personne peuvent influencer nos actions. Le gestionnaire qui se connaît bien sur le plan émotif a tendance à utiliser ses habiletés d'auto-surveillance et son intelligence émotionnelle pour cerner précocement les facteurs déclencheurs, et agir de manière à les maîtriser pour atteindre des résultats positifs pour soi et les autres.

Il est essentiel pour un gestionnaire d'agir en conformité avec ses valeurs morales et les principes auxquels il croit. Il doit établir et exprimer clairement une vision personnelle ou un énoncé de mission qui montrent son engagement à l'égard de ses valeurs personnelles et des valeurs organisationnelles.

« Avec la réalisation de son propre potentiel et la confiance en soi dans sa capacité, on peut construire un monde meilleur. » - Dalai-Lama, 2012

COMPORTEMENTS	Agit en conformité avec les valeurs de l'organisation
	Surveille continuellement son propre état émotionnel et son impact sur les autres
	S'efforce d'être résilient, c'est-à-dire d'arriver à changer, s'adapter et gérer les revers inattendus et les difficultés générales
	S'adapte bien à des niveaux élevés de changement continu et de pression constante
	Fait preuve de courage managérial
	Est conscient d'être perçu comme un porte-parole officiel de son organisation
	Se développe, connaît son propre style d'apprentissage et est capable de créer un milieu d'apprentissage optimal pour se développer continuellement
	Est curieux sur le plan intellectuel
	Comprend que l'intégrité personnelle contient quatre éléments : la cohérence entre les paroles et les actes, la cohérence dans l'adversité, la fidélité à soi-même et un comportement moral et éthique
	Donne l'exemple en ayant un mode de vie sain (sur les plans physique, mental et spirituel)
	Est conscient du besoin d'établir un équilibre entre le travail et la vie personnelle et le fait d'une manière qui est compatible avec ses valeurs

## I. ÊTRE SON PROPRE LEADER

### I.I GESTION DE SOI (SUITE)

CONSEILS PRATIQUES	Faites preuve d'humilité en reconnaissant vos défauts et vos erreurs
	Prenez le recul nécessaire lorsqu'on vous fait une remarque pour venir identifier en quoi vos comportements ont généré cette remarque
	Recherchez la rétroaction des autres sur l'impact de vos actions sur eux
	Portez attention lorsque vous faites rayonner vos réalisations, cela peut apparaître comme un manque de modestie ou d'humilité de votre part
	Validez vos perceptions avant de réagir
	Assurez-vous d'aider la personne à atteindre son plein potentiel plutôt que de viser la même performance de tous
	Apprenez à communiquer au bon moment les choses
	Apprenez à laisser aux autres le droit à l'erreur
	Prenez du recul et détendez-vous lorsque vous vivez de la frustration
	Identifiez vos causes de stress et cherchez à éliminer celles qui sont sous votre contrôle

## II. ENGAGER LES AUTRES

La majorité des travaux de recherche sur l'engagement au travail semble avoir adopté le point de vue de Maslach et Leiter (1997). Ces auteurs affirment que l'engagement au travail s'oppose au concept d'épuisement au travail. Selon eux, il s'agit d'un état affectif persistant et positif qui se caractérise par de hauts niveaux d'activités et de plaisir.

En outre, il semblerait que lorsque l'engagement au travail est au rendez-vous et par conséquent, la satisfaction au travail, les équipes de travail sont beaucoup plus stables et performantes (Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, 2013). La rétention du personnel dans les équipes de travail semble donc être accrue lorsque la satisfaction au travail est au rendez-vous (Nwahanye, 2016).

Selon Xu, J., et Cooper-Thomas, H. D. (2011), les comportements de leadership tels que le soutien offert aux équipes de travail, une prestation performante au travail, ainsi que la démonstration d'intégrité de la part du leader sont positivement reliés à l'engagement des effectifs.

En ce sens, la fonction **Engager les autres** propose un leadership qui mise sur une présence, une disponibilité et un soutien significatif auprès des gestionnaires et des équipes. Le leader qui engage les autres est accessible, il privilégie les occasions d'interactions ou de travail qui rallient les personnes autour d'une vision, de valeurs, d'objectifs communs et de pratiques. Il suscite la responsabilisation tout en établissant le partage de l'imputabilité et ce, dans un climat de collaboration et de confiance. Ce leadership suppose aussi une ouverture réciproque à l'influence. Il mise sur une communication active, franche, directe et dans les deux sens. Il porte une attention particulière aux personnes et fait preuve d'une grande écoute. Il exige une connaissance de la réalité du terrain alliée d'une reconnaissance soutenue du travail accompli, des talents et des contributions individuelles et d'équipe.

Dans le cadre de cette fonction, le gestionnaire est un accompagnateur pour ses équipes de travail, tout en étant le carrefour pour les échanges d'information et de communications. Il doit favoriser le maximum d'autonomie aux équipes, leur offrir le soutien nécessaire, répondre de façon diligente lors de problèmes, les impliquer dans la résolution de problèmes et assurer la cohésion de l'équipe.

## II. ENGAGER LES AUTRES : HABILETÉ DE GESTION

### II.I COACHER, DÉVELOPPER ET RECONNAÎTRE DES ÉQUIPES PERFORMANTES

Selon Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005), le coaching des équipes de travail consiste en un acte de leadership. En situation de coaching, les leaders adoptent différents types de comportements qui visent à intensifier la performance de leur équipe. Parmi ces comportements, il est possible de noter l'établissement d'une structure de fonctionnement par le leader de l'équipe quant à l'identification des objectifs, à l'octroi des ressources nécessaires à l'équipe pour effectuer son travail et au dénouement des obstacles qui sont une entrave au travail à effectuer, à l'aide à apporter à chacun des membres afin de renforcer leur contribution personnelle au sein de l'équipe et à travailler avec l'équipe en entier afin de développer leurs ressources collectives pour l'amener à atteindre les objectifs ciblés.

En d'autres termes, il s'agit de la capacité de découvrir, d'apprécier et de faire ressortir le potentiel de chacun au profit du groupe, en saisissant les occasions de développement dans son environnement, en fournissant une rétroaction précise et opportune et en créant un climat propice à l'apprentissage et à l'échange.

COMPORTEMENTS	Fournit une rétroaction fréquente et constructive aux membres de son équipe
	Est disponible auprès de ses employés pour les coacher, les conseiller, les soutenir ou faciliter leur travail et leur développement professionnel en s'assurant de leur transmettre les valeurs organisationnelles
	Établit, en collaboration avec l'employé, des objectifs de rendement et de comportement adaptés à son rôle et aux valeurs de l'organisation

CONSEILS PRATIQUES	Prenez fréquemment du temps avec les membres de votre équipe pour discuter de leurs objectifs, leur offrir du soutien et de la rétroaction
	Encourager votre équipe à explorer de nouvelles perspectives et à envisager des solutions alternatives
	Apprenez à donner une rétroaction constructive et non critique. Il est important de guider et d'encourager son équipe tout en reconnaissant leurs progrès et en identifiant les domaines où ils peuvent s'améliorer
	Incitez les membres de votre équipe à se perfectionner pour développer leurs compétences
	Définissez des objectifs clairs, réalisables et pertinents pour votre équipe. Apprenez à les aider à élaborer des plans d'action concrets pour atteindre ces objectifs
	Apprenez à vous mettre à la place de votre interlocuteur. L'empathie est essentielle pour comprendre ses besoins, ses défis et ses motivations
Mettez des mécanismes en place pour favoriser le transfert des connaissances et compétences entre employés (mentorat, mandat, présentation, observation dans l'action, etc.)	

## II. ENGAGER LES AUTRES

### II.II DÉLÉGUER EFFICACEMENT ET RENDRE AUTONOME

La délégation consiste en une forme d'implication des employés dans la prise de décision par le leader. Il agit ainsi de manière à octroyer de nouvelles responsabilités aux équipes et de plus amples pouvoirs décisionnels afin qu'ils puissent s'acquitter de celles-ci (Yukl, 1998). Selon la littérature, la délégation qui mène à l'autonomie des employés génère de la satisfaction au travail et de surcroît, une performance accrue.

Conséquemment, il s'agit donc de la capacité du leader à partager les responsabilités avec ses collaborateurs afin de favoriser le développement de leurs compétences et d'atteindre un haut niveau de mobilisation et de performance.

COMPORTEMENTS	Donne des directives claires
	Laisse à chacun la marge de manœuvre nécessaire à la réalisation de ses fonctions
	Implique les employés dans l'analyse des dysfonctionnements et dans la recherche des solutions
CONSEILS PRATIQUES	Faites en début de semaine une liste des tâches qui peuvent être déléguées, tout en portant attention à ne pas déléguer trop souvent à la même personne
	Délégués les tâches, questionnez-vous sur la réelle valeur ajoutée de l'accomplir soi-même. Les personnes aiment sentir qu'elles sont utiles aux autres et particulièrement pour leur supérieur immédiat
	Clarifiez les attentes et donnez des orientations claires sur les objectifs, échéanciers, qualité, etc.

## II. ENGAGER LES AUTRES

### II.III ÉCOUTER ET COMMUNIQUER

L'écoute et la communication pour un leader consistent en la capacité de faire de l'écoute active, de susciter l'expression des idées et des points de vue, de favoriser des échanges constructifs et de faire circuler de l'information de façon efficace et pertinente afin de créer un climat d'ouverture, de respect et de confiance.

À cet effet, la recherche démontre des liens positifs entre l'écoute et la communication et une prestation de travail de qualité au sein des équipes. De manière plus précise, ces liens se reflètent par une perception d'efficacité de la part des équipes pour leur leader (Johnson & Bechler, 1998), par un engagement des employés (Lobdell et al., 1993), par une confiance de la part des effectifs envers leur organisation ainsi qu'une plus grande performance (Stine et al., 1995).

COMPORTEMENTS	Met en place des moyens de communication formels et informels
	Consulte les membres de l'équipe lors de prise de décision qui les concerne, ainsi que sur les opportunités d'amélioration
	Favorise l'implication des membres de son équipe et le partage des valeurs organisationnelles

CONSEILS PRATIQUES	Évitez de faire deux choses en même temps, afin de se consacrer entièrement à son interlocuteur
	Prenez moins de place lors des discussions afin de laisser les autres intervenir à leur guise. Écoutez les autres, sans les interrompre
	Comprenez l'autre avant de chercher à être compris
	Utilisez des techniques d'écoute active pour reprendre les propos de l'interlocuteur
	Soyez authentique et transparent. Tout peut se dire, mais cela dépend de la façon dont c'est dit
	Portez attention à l'image que vous dégagéz et à l'impact que vous avez
	Montrez de l'intérêt pour ce dont les employés vous parlent. Posez des questions pour mieux comprendre ce qu'ils aiment, ce qui les anime, etc.
	Prenez le temps de réfléchir avant d'émettre un commentaire. Réfléchissez à l'impact que vous voulez avoir avant de parler ou d'agir
	Assurez-vous que le niveau de langue utilisé est adapté à l'auditoire
Adoptez des comportements civilisés et respectueux pour contribuer à l'harmonie du groupe	

## II. ENGAGER LES AUTRES

### II.III ÉCOUTER ET COMMUNIQUER (SUITE)

#### CONSEILS PRATIQUES

Organisez des rencontres où les membres de son équipe peuvent s'exprimer par rapport à ce qui les préoccupe

Identifiez les décisions pour lesquelles les membres de son équipe peuvent être consultés. Évitez de prendre des positions tranchées pour laissez de la marge de manœuvre à son équipe pour qu'ils influencent vos décisions

Ne sous-estimez pas la dimension des relations interpersonnelles dans votre rôle de gestionnaire

Saluez les collègues, les employés et accordez de l'attention aux causeries

### II.IV GÉRER EN PROXIMITÉ

Le CISSS des Laurentides a choisi d'adopter la définition élaborée par le CIUSSS de la Capitale-Nationale au printemps 2019. Ainsi, la gestion de proximité, c'est « être disponible pour guider, soutenir, responsabiliser et reconnaître chaque personne au sein de l'équipe afin de dispenser l'offre de soins et de services ».

Il s'agit donc d'un leadership qui mise sur une présence, une disponibilité et un soutien significatifs auprès des gestionnaires et des équipes. Le leader de proximité est accessible. Il privilégie les occasions d'interactions ou de travail qui rallient les personnes autour d'une vision, de valeurs, d'objectifs communs et de pratiques. Il suscite la responsabilisation tout en établissant le partage de l'imputabilité et ce, dans un climat de collaboration et de confiance.

Le leadership de proximité suppose aussi une ouverture réciproque à l'influence. Il mise sur une communication active, franche, directe et bidirectionnelle. Il porte une attention particulière aux personnes. Il exige une connaissance de la réalité du terrain alliée d'une reconnaissance soutenue du travail accompli, des talents et des contributions individuelles et d'équipe.

Gérer en proximité peut comporter le défi d'évoluer dans un contexte multisites, de joindre les employés dans une réalité de 24 heures sur 24 et de 7 jours sur 7, de composer avec du personnel en télétravail ou en travail à domicile ou l'être soi-même. Peu importe, la gestion de proximité consiste à être disponible et ce, « peu importe que le bureau du gestionnaire se trouve ou non sur les lieux du travail de son personnel » ou que le personnel soit à distance. Cette disponibilité s'exprime au-delà de la simple présence physique, souvent considérée à tort comme de la gestion de proximité.

## II. ENGAGER LES AUTRES

### II.IV GÉRER EN PROXIMITÉ (SUITE)

Ce concept se conjugue, pour le gestionnaire, avec l'atteinte des objectifs de sa direction et de son service, tout en prenant soin de lui dans le but de demeurer en équilibre et d'avoir les capacités pour bien se réaliser au sein de l'organisation. Le CISSS des Laurentides a adopté la démarche Branchés santé afin qu'elle soit une organisation en santé qui se préoccupe de la santé de ses employés, qui, à leur tour, pourront se préoccuper de la santé de la population. Pour notre organisation, les gestionnaires sont la pierre angulaire de ce déploiement, il est primordial que leur santé soit priorisée avant de pouvoir s'occuper de la santé des autres.

COMPORTEMENTS	Organise, avec les équipes, les processus de travail pour un milieu de soins et de services de qualité, sécuritaire, accessible, pertinent et efficient
	Offre un soutien en continu à l'équipe dans la résolution de problèmes et répond rapidement aux demandes des équipes sur le terrain
	Gère les conflits et le climat de travail

CONSEILS PRATIQUES	Exprimez vos besoins de façon calme, logique dès le départ, plutôt que de laisser la situation s'envenimer
	Cernez si une question préoccupante vaut la peine qu'on s'y consacre
	Abordez rapidement l'employé qui a un écart de rendement ou de comportement
	Prévoyez des rencontres individuelles et des modalités adaptées à votre réalité et vos besoins en fonction des attentes et du profil de l'employé
	Évaluez le niveau d'autonomie que vous pouvez laisser aux membres de votre équipe

## II. ENGAGER LES AUTRES

### II.V CRÉER LA VISION ET L'ALIGNEMENT SUR LES OBJECTIFS

Selon Gibson & Birkinshaw (2004), l'alignement correspond à la cohérence à travers toutes les activités d'une organisation. Il s'agit de la manière dont ces activités sont coordonnées vers des objectifs communs. Par exemple, les leaders peuvent avoir une influence positive sur la performance des groupes de travail en leur suggérant la direction à emprunter de manière convaincue et convaincante (Hackman & Wageman, 2005).

Plus précisément, il s'agit de la capacité de projeter une perspective d'avenir permettant de répondre à la mission de l'organisation, de déterminer des objectifs précis pour y parvenir et de mettre en place un système de gestion soutenant l'atteinte et le maintien du focus sur ceux-ci. De plus, il s'agit aussi d'offrir une perspective de développement et de réalisation professionnelle au sein de l'équipe et de l'organisation.

COMPORTEMENTS	Définit et traduit en comportements attendus la vision, les orientations, les attentes et les objectifs de l'organisation et s'assure d'une compréhension mutuelle
	Détermine la contribution et le rôle attendus de chacun dans son équipe et vérifie leur compréhension et leur adhésion
	Établit et met en place des mécanismes d'encadrement pour son équipe adaptés à leurs besoins et leur contexte

CONSEILS PRATIQUES	Développez avec les membres de votre équipe des objectifs de secteur
	Déterminez avec les membres de votre équipe les règles de conduite communes et claires qui s'appliquent à tous
	Agissez de manière cohérente avec les valeurs organisationnelles
	Mettez de l'avant un leadership basé sur vos capacités relationnelles et la transmission des émotions
	Organisez des événements pour rallier les membres de votre équipe
	Communiquez à votre équipe les informations pertinentes en lien à l'organisation, ainsi ils seront mieux mobilisés
	Adoptez toujours une attitude positive dans vos interventions, elles doivent être constructives et encourager vos employés à vouloir s'améliorer

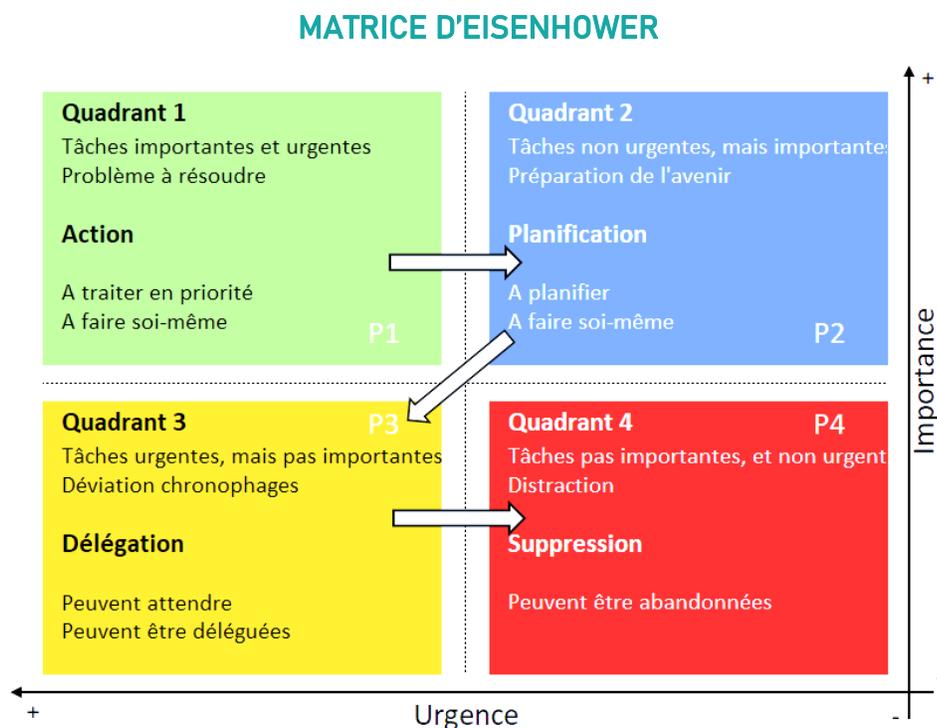
## III. ATTEINDRE LES RÉSULTATS

La recherche et la documentation indiquent que les facteurs essentiels au succès d'un bon leader sont d'être orienté vers les buts, en établissant une orientation claire qui aligne les décisions de manière stratégique sur la vision, les valeurs et les données probantes. Le leader élabore et met en œuvre un plan dont il a la responsabilité et l'imputabilité. Pour obtenir des résultats, il doit préalablement les mesurer et les communiquer tout au long du parcours, dans le but de tirer profit des occasions de correction qui sont nécessaires lorsqu'on s'éloigne de la voie initialement tracée.

Toujours selon la recherche et la documentation, un bon leader doit établir et communiquer clairement ses attentes, chercher à obtenir des résultats explicites et stimulants incitant les autres à en faire autant pour réunir des données afin de prendre des décisions fondées sur les faits. La réussite est impossible sans recourir aux autres et c'est pour cette raison qu'un leader n'agit pas seul pour obtenir des résultats. Un leader doit engager les autres, collaborer de manière à établir une orientation et des stratégies, et travailler pour faire accepter les buts. Dans un souci de performance organisationnelle, le gestionnaire doit évaluer le degré de succès en utilisant différents moyens pour atteindre des résultats.

### III.I PLANIFIER ET GÉRER LES PRIORITÉS

Dwight David Eisenhower a déjà dit « Ce qui est important est rarement urgent et ce qui est urgent est rarement important ». Il a été célèbre pour sa productivité hors du commun. Son efficacité remarquable s'explique en partie par la matrice de décision qu'il a lui-même créée, matrice connue sous le nom de la matrice d'Eisenhower.



source : [La matrice d'Eisenhower - Le blog d'Emmanuel GEORJON](#)

## III. ATTEINDRE LES RÉSULTATS

### III.I PLANIFIER ET GÉRER LES PRIORITÉS

COMPORTEMENTS	Élabore des plans de travail et définit les étapes importantes de même que les ressources dont il aura besoin pour atteindre ses objectifs en respectant les valeurs
	Se fixe des objectifs spécifiques, mesurables et réalistes
	Identifie convenablement les priorités
	Prépare le budget et fait le suivi budgétaire
	Planifie son horaire de travail

CONSEILS PRATIQUES	Réservez des plages horaires pour vous concentrer sur des tâches administratives
	Structurez votre travail et systématisez-le
	Utilisez des méthodes de gestion de projets
	Planifiez rigoureusement les activités qui doivent être réalisées. Définissez clairement ce qui doit être fait et quand
	Prévoyez les ressources pour la réalisation des activités opérationnelles ou pour les étapes d'un projet
	Prévoyez des rencontres pour transmettre l'information aux membres de votre équipe
	Déterminez les personnes clés et établissez des partenariats avec elles

## III. ATTEINDRE LES RÉSULTATS

### III.II RÉSOUDRE DES PROBLÈMES ET GÉRER LES PROCESSUS

Le leader favorise la collaboration de ses employés pour travailler à standardiser et à améliorer les processus sur la base de pratiques exemplaires. Il aligne stratégiquement les décisions en prenant initialement en compte [la mission, la vision et les valeurs](#) de l'organisation, puis en se basant sur des données probantes fiables et valables sans toutefois négliger les leçons tirées de l'expérience.

Le leader capte les enjeux présents et mène des boucles de résolution de problèmes rigoureuses. En collaboration avec son équipe, il fait en sorte de bien comprendre le problème, détermine la ou les causes fondamentales et des solutions novatrices.

COMPORTEMENTS	Questionne les façons de faire pour vérifier leur pertinence et place l'expérience des clients au cœur des processus décisionnels
	Tient de courtes réunions avec les employés du service pour faire le point sur le fonctionnement et discuter des moyens d'améliorer les façons de faire
	En collaboration avec les employés, travaille à standardiser et à améliorer les processus sur la base des pratiques exemplaires

CONSEILS PRATIQUES	Prenez le temps de recueillir l'information avant de vous positionner
	Faites preuve d'un sens critique. N'hésitez pas à remettre en question ce qui est dit ou les données qui vous sont rapportées
	Prenez le temps d'étudier en profondeur les situations afin d'identifier les solutions qui sont les mieux adaptées
	Abordez les problèmes dans toute leur complexité
	Posez des questions pour bien comprendre les étapes des processus de votre secteur
	Allez sur le terrain voir le déroulement des opérations
	Proposez de nouvelles approches ou façons de faire
	Renseignez-vous sur les secteurs différents du vôtre
	Réfléchissez avec votre équipe aux moyens à mettre en place afin d'optimiser l'efficacité de votre secteur
Fixez un objectif d'amélioration qui soit quantifiable et intégrez-le au plan stratégique de votre secteur	

## III. ATTEINDRE LES RÉSULTATS

### III.III MESURER ET DÉCIDER SUR DES DONNÉES ET DES FAITS (INDICATEURS)

Cette habileté consiste, pour le gestionnaire, à démontrer que les indicateurs de performance pour son service sont pertinents, clairs et mesurables via un système de mesure. Le leader et l'ensemble des membres de son équipe élaborent des indicateurs du système de mesure par les 5 axes de la performance pour s'assurer que les décisions sont conformes aux meilleures pratiques. Ils vont se rencontrer régulièrement pour évaluer les points forts de la mise en œuvre en les comparant aux résultats attendus et au besoin rajuster le tir.

COMPORTEMENTS	Organise des rencontres régulières avec les membres de son équipe pour suivre l'atteinte de leurs objectifs individuels et d'équipe
	Établit des indicateurs de performance qui sont pertinents pour le service (accessibilité, qualité, utilisation optimale des ressources, environnement de travail, etc.), clairs et mesurables et met en place un système de mesure bien visible pour les cadres, les employés et les clients
	Sensibilise les employés à la pertinence de leurs actions en lien avec la performance et la qualité des soins et services
	Rencontre régulièrement ses employés pour leur signifier les points forts et les volets à améliorer et leur donne des occasions de discuter des résultats afin d'apporter des améliorations
	Vérifie la disponibilité/présence des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles suffisantes à la prestation de soins et de services

CONSEILS PRATIQUES	Soyez stimulé par une productivité accrue et entrevoyez positivement le rythme rapide de votre environnement de travail
	Tentez de réaliser vos tâches, de manière à vous centrer sur l'essentiel
	Apprenez à accepter les obstacles et les entraves comme des opportunités d'amélioration
	Définissez les objectifs à atteindre avec vos parties prenantes afin d'établir les résultats et les actions à entreprendre
	Soyez prévoyant et préparez vos arguments pour pouvoir être en mesure de défendre votre position
	Assurez-vous d'honorer les engagements que vous avez pris
	Tirez satisfaction pour surmonter les obstacles
	Trouvez des moyens pour atteindre vos objectifs et comment les surpasser
Organisez des rencontres d'équipe régulières pour suivre l'évolution des activités et ainsi anticipez les écarts ou les mauvaises surprises	

# HABILETÉ DE GESTION DÉVELOPPER DES COALITIONS

## IV. DÉVELOPPER DES COALITIONS

Les pratiques dans ce domaine illustrent les défis que présentent les initiatives de collaboration, ainsi que les succès qu'ils rendent possibles. Dans un milieu complexe, les organisations doivent collaborer afin d'atteindre un objectif.

### IV.I COLLABORER ET INFLUENCER

Le concept de collaboration repris par C. Huxham et S. Vangen dans Theory of Collaborative Advantage (2013) souligne le fait que les initiatives de collaboration ne sont pas le fruit du hasard et ne demeurent pas fructueuses sans aucun effort. Elles exigent une approche qui établit un équilibre entre les avantages de l'autonomie et les forces de l'interdépendance.

Un leader doit être un collaborateur, il doit avoir les capacités de créer volontairement des partenariats à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation pour gagner la confiance de ceux-ci et parvenir à ressortir les avantages de cette collaboration qui conviennent le mieux aux buts recherchés. Cette coalition avec des groupes diversifiés amène des points de vue qui sont différents et qui se traduisent en résultats souhaités au fil du temps pour assurer la prestation d'un service de qualité que ce soit pour les patients, les clients ou les citoyens. Il agit habilement, discrètement et avec efficacité lorsque des situations politiques se présentent à lui. De ce fait, il doit avoir un sens de la politique pour être en mesure de bien négocier si des conflits surviennent et, au besoin, être capable d'offrir son soutien pour garder ses collaborateurs mobilisés.

COMPORTEMENTS	Crée des partenariats intra et interdirections pour faciliter l'atteinte des objectifs, suscite l'interdisciplinarité et favorise le travail d'équipe
	Établit les attentes communes en ce qui concerne le comportement de l'équipe
	Réunit des individus de différents services et désignations professionnelles pour créer des équipes ayant la diversité nécessaire pour répondre aux besoins des usagers et des clients
	Aligne les buts et objectifs de l'équipe sur la stratégie organisationnelle

CONSEILS PRATIQUES	Communiquez de façon déterminée et affirmée. Présentez vos idées et amenez votre entourage à vous voir comme une personne compétente et convaincante
	Préparez-vous avant une négociation, ainsi vous aurez une plus grande ascendance et pourrez être plus affirmatif
	Assurez-vous de bien connaître les forces de votre proposition, mais également de bien connaître les points faibles
	Pensez en fonction des objectifs du groupe et non selon vos propres objectifs
	Identifiez pour chaque membre de votre équipe, une manière pour l'aider à réaliser ses propres objectifs
	Jouez un rôle de premier plan dans un projet ou un mandat
	Privilégiez les rencontres face à face
	Utilisez vos contacts pour obtenir de l'information ou de l'appui
	Identifiez les personnes influentes et cherchez à les côtoyer

## V. TRANSFORMER LES SYSTÈMES

Dans les dernières années, les changements se sont succédés à un rythme accéléré. Ils se sont également produits en contexte de crise et d'urgence et les efforts considérables ont été déployés dans le RSSS afin de préparer les gestionnaires de demain à générer stratégiquement les changements requis.

Selon Perotti (2021), il faut éviter de croire que le changement est accompli lorsque les aspects techniques du changement ont été définis, conçus et mis en place. C'est en effet par les individus que le changement fonctionnera ou échouera.

Toute organisation est confrontée de nos jours aux changements, et ce, peu importe le domaine dans lequel elle se situe. Le changement est une donnée permanente de l'existence d'une organisation. Il constitue une constante de la gestion permettant à l'organisation de s'adapter à son environnement (Autissier, Vandangeon et Vas, 2014). Ce domaine n'a jamais été aussi important pour relever les défis financiers, technologiques et professionnels qui se présentent dans le système de santé.

### V.I GÉRER LE CHANGEMENT ET L'INNOVATION

Tout gestionnaire doit avoir la capacité de gérer le changement efficacement. Pour ce faire, un leader doit comprendre comment percevoir le changement et ce que le changement signifie réellement. Il doit réfléchir de façon plus approfondie à la question de savoir s'il y a lieu de changer et comment apprendre à changer et, par cette réflexion, de décider de passer à l'action. Le changement, c'est abandonner un existant connu, pour un avenir justifié par une amélioration.

La réussite du changement demande d'identifier toutes les personnes clés et de les amener à participer à la conceptualisation liée à la transformation, ainsi qu'à la planification et la mise en œuvre qui est basée sur une collaboration. Toute personne touchée directement ou indirectement par le changement est un acteur principal du changement. Bareil a déjà dit « Il n'y a pas de changement qui puisse se réaliser avec succès sans l'acceptation et la participation des employés ». La gestion humaine du changement est un incontournable afin de :

- Faciliter l'adhésion du personnel aux changements;
- Obtenir les gains visés par ces changements;
- Préserver la santé des personnes qui vivent ces changements.

La façon d'écrire le mot **changement** en **mandarin** illustre bien le principal enjeu de la gestion du changement, soit d'aider les personnes à cheminer pour qu'elles perçoivent le changement comme une opportunité et non comme un danger.



# HABILITÉ DE GESTION TRANSFORMER LES SYSTÈMES

## V. TRANSFORMER LES SYSTÈMES

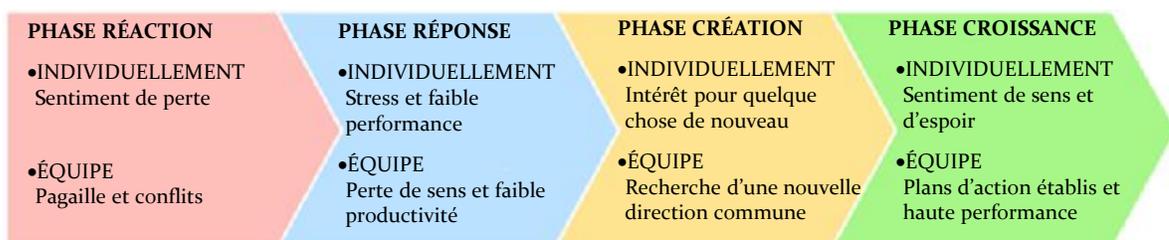
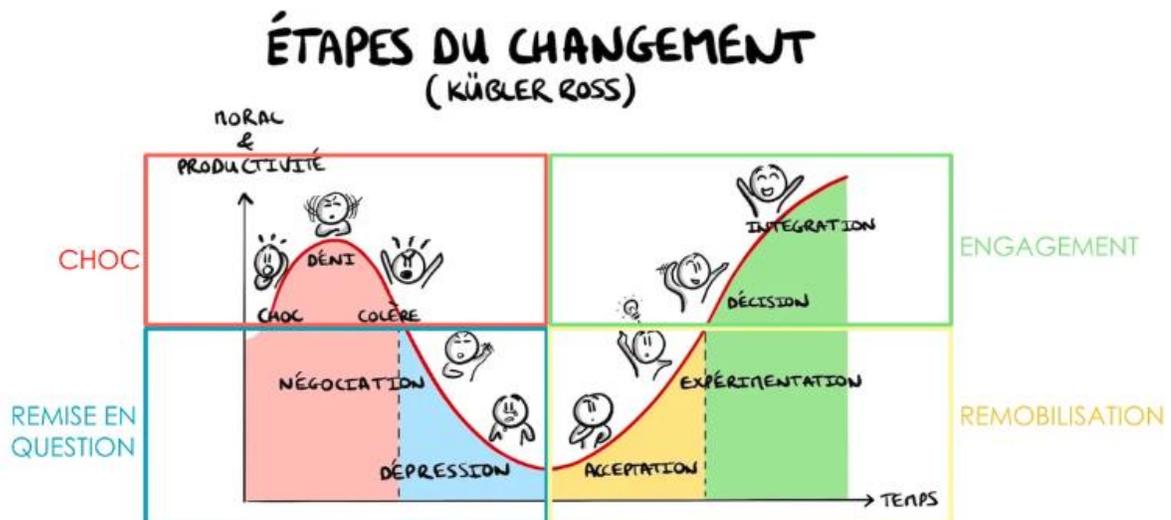
### V.I GÉRER LE CHANGEMENT ET L'INNOVATION (SUITE)

Le changement génère un déséquilibre affectif qui peut même avoir des impacts sur la santé et le mieux-être des personnes. Le modèle des phases du changement permet de comprendre les étapes qui sont vécues par les personnes touchées.

Tout au long du changement, il est important de rassurer les personnes, de recueillir leurs préoccupations et d'y apporter les réponses.

De nos jours, les organisations doivent répondre d'un côté au changement et de l'autre côté à la pression grandissante de la société pour innover. Ensemble, le changement et l'innovation sont des incontournables, même s'ils se sont développés en parallèle. L'innovation implique un changement et le changement est un moteur de l'innovation.

L'innovation, selon le dictionnaire Larousse, se définit comme : « un processus d'influence qui conduit à un changement social et dont l'effet consiste à rejeter les normes ou balises existantes et à en proposer de nouvelles ». Il s'agit d'une action qui éveille la créativité, le sentiment d'appartenance, le développement de soi; éléments qui favorisent la productivité et qui maximisent la mobilisation d'une équipe composée de différents secteurs.



# HABILETÉ DE GESTION TRANSFORMER LES SYSTÈMES

## V. TRANSFORMER LES SYSTÈMES

### V.I GÉRER LE CHANGEMENT ET L'INNOVATION (SUITE)

Lorsque nous parlons d'innovation, nous devons penser en termes d'amélioration continue dans toutes ses sphères d'activités. Il faut ici permettre aux employés d'être des rêveurs et de stimuler la créativité en leur confiant des tâches qui peuvent parfois sortir des sentiers battus. Comme gestionnaire, il faut encourager la participation de tous, car les employés sont ceux qui connaissent le mieux le fonctionnement d'un secteur puisqu'ils vivent l'action au quotidien. En agissant de telle façon, l'innovation ne sera pas perçue et ne doit pas être perçue comme étant exclusive à un comité de direction.

COMPORTEMENTS	Implique le personnel dans les changements qui sont vécus dans les équipes
	Fournit un accompagnement au personnel dans les changements qui surviennent dans les équipes
	Encourage l'action par la recherche de petites solutions qui permettent des gains à court terme
	Initie des activités d'amélioration continue et gère le développement de projets découlant de la planification stratégique et du plan annuel
	Encourage les membres de l'équipe à partager leurs idées pour améliorer les pratiques existantes ou relever les défis

CONSEILS PRATIQUES	Prenez le temps de bien préparer les changements. Établissez des plans et prévoyez les éléments qui pourraient causer des difficultés
	Investissez les ressources nécessaires et ne négligez pas les aspects logistiques qui peuvent affecter le moral de vos employés
	Identifiez les personnes qui pourraient avoir une réaction négative aux changements et préparez-les avant de faire la grande annonce afin qu'ils jouent un rôle positif
	Montrez de la compréhension face aux problématiques vécues par les employés dans les périodes de changement. Ne vous offusquez pas si des personnes sont d'entrée de jeu négatives et résistantes au changement
	Faites participer le plus possible votre équipe à la conception et la planification du changement et agissez comme motivateur par rapport aux perspectives de changement
	Engagez-vous publiquement lorsque vous remettez une prise de décision et dites aux gens quand vous allez revenir avec une réponse. Communiquez les résultats positifs au fur et à mesure
	Communiquez de façon déterminée et affirmée. Présentez vos idées et amenez votre entourage à vous voir comme une personne compétente et convaincante
	Sortez de votre zone de confort, soyez à l'écoute des positions différentes de la vôtre
	Préparez-vous avant une négociation, ainsi vous aurez une plus grande ascendance et pourrez être plus affirmatif
	Assurez-vous de bien connaître les forces de votre proposition, mais également de bien connaître les points faibles

# DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS

## RENSEIGNEMENTS

Pour une demande de renseignements concernant le cadre de référence en leadership, veuillez communiquer avec :

Service aux cadres – Volet développement  
Direction des ressources humaines (DRH)  
Centre intégré de santé et de services sociaux des Laurentides  
500, boulevard des Laurentides, suite 1070  
Saint-Jérôme (Québec) J7Z 4M2

Courriel : [developpement.cadres.cissslau@ssss.gouv.qc.ca](mailto:developpement.cadres.cissslau@ssss.gouv.qc.ca)

# BIBLIOGRAPHIE

- Agence de la santé et des services sociaux des Laurentides (2009) *Profil de compétences clés de gestion*
- Autissier, D. et al. (2019) *Conduite du changement, concepts clés : 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs* (Dunod, 3e éd.)
- Bareil, C. (2004) *Gérer le volet humain du changement* (Transcontinental)
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., et al. (2013) Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust. *Leadership Quarterly*, (24) 270-283.
- Acfas *Changement et innovation : analyse comparative de deux phénomènes qui se chevauchent en entreprise, mais évoluent en parallèle dans la littérature scientifique*
- CSSA.ca, *Gestion de soi (Compétences comportementales pour les intervenants en usage de substances au Canada)*
- CIUSSS de la Capitale-Nationale, (2019) *La gestion de proximité*
- CIUSSS de L'Estrie-CHUS, *Guide de pratiques sur l'animation des trajectoires de soins et services*
- Collège canadien des leaders en santé. Juin 2011. *Descriptions des comportements à l'appui du programme CHE MC du Collège LEADS... Diriger dans un milieu de soins.* 13 pages
- Gibson, C.B et Birkenshaw, J. (2004) The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity, *Academy of Management Journal* (Vol. 47, No. 2)
- Goleman, D (2014), *L'intelligence émotionnelle : intégrale* (J'ai lu)
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A Theory of Team Coaching. *The Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- Huxham, C. et Vangen, S. (2013) Building and using the theory of collaborative advantage, dans le livre: *Network Theory in the Public Sector: Building New Theoretical Frameworks* (Keast et al. 1ère éd) pp. 51-67.
- Johnson, S. D. et Curt, B. (1998) Examining the relationship between listening effectiveness and leadership emergence. *Small Group Research* (vol. 29, no 4) p. 452-471.
- Lobdell, C.L, et al. (1993). The Influence of Perceived Supervisor Listening Behavior on Employee Commitment. *International Listening Association Journal* (Volume 7, 1993 - Issue 1)
- Maslach C., Leiter M.P. (1997) *The truth about burnout - How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It* (Jossey-Bass)
- Tremblay, M. & Al (2012) *Mobilisation des personnes au travail* (Gestion, N. éd.)
- Nwahanye, E. (2016) Le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans le lien entre l'intensité de la gestion des ressources humaines et le roulement du personnel, *La Revue Gestion et Organisation* (vol. 8, no. 2), pages 87-95
- Perotti, F. A., et al. (2021). The dark side of knowledge sharing: exploring the concept of "knowledge sabotage". *Journal of Business Research*, 141, 422-432
- Stine, M. et al (1995) *The Impact of Organizational Structure and Supervisory Listening Indicators on Subordinate Support, Trust, Intrinsic Motivation, and Performance.* (Taylor & Francis) p. 84-105
- Xu, J., et Cooper-Thomas, H. D. (2011), The differential value of resources in predicting employee engagement, *Journal of managerial psychology* (Août 2018, no. 33).
- Yukl, G. K., et al. (1998) Task importance, feasibility, and agent influence behavior as determinants of target commitment. *Journal of Applied Psychology*, (Vol 84 (1)) p.137-143