
ATTEINDRE DES RÉSULTATS

LE FOND DES CHOSES : CE QUE CHAQUE LEADER EN SANTÉ DEVRAIT SAVOIR

ÊTRE SON PROPRE LEADER
ENGAGER LES AUTRES
ATTEINDRE DES RÉSULTATS
DÉVELOPPER DES COALITIONS
TRANSFORMER LES SYSTÈMES

Il ne fait aucun doute que l'atteinte de résultats est un ensemble de capacités de base pour tous les leaders. Le Cadre national des capacités de leadership en santé LEADS décrit ainsi ce domaine : « Les leaders sont chargés de gérer les ressources de l'organisation de manière à obtenir des résultats ». La recherche et la documentation sur le leadership indiquent que les leaders efficaces *établissent l'orientation; alignent les décisions de manière stratégique sur la vision, les valeurs et les données probantes; agissent pour mettre les décisions en œuvre; et évaluent les résultats*. Ce sont les quatre capacités du domaine *Atteindre des résultats*.

Selon la recherche et la documentation, les leaders doivent imaginer un avenir captivant, établir et communiquer des attentes et des résultats explicites et stimulants, chercher à obtenir des résultats et inciter les autres à en faire autant, réunir des données afin de prendre des décisions fondées sur les faits et assumer la responsabilité de leurs actes et de celles de leur groupe. L'atteinte de résultats est impossible sans recourir aux autres capacités de leadership, parce que dans les systèmes complexes et constamment appelés à s'adapter que sont les organisations de soins de santé, un leader doit faire appel à l'ensemble de ses habiletés, c'est-à-dire être son propre leader, engager les autres, développer des coalitions et transformer les systèmes.

Les leaders en santé n'agissent pas seuls pour obtenir des résultats. Ce que fait ressortir cette analyse documentaire, c'est que les leaders doivent engager les autres, collaborer de manière à établir une orientation et des stratégies qui sont ancrées dans l'organisation et travailler pour faire accepter les buts. Ils 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, et en appliquant des plans imparfaits. Ils précisent l'orientation stratégique, les résultats souhaités et les mesures du succès et oublient le reste. Pour évaluer le degré de succès, ils utilisent des outils, comme un tableau de bord équilibré ou un modèle logique de programme axés sur quelques indicateurs, en tant que composantes clés de leurs efforts.

Les leaders établissent l'orientation

Les leaders inspirent la vision en déterminant, en établissant et en communiquant des attentes et des résultats clairs et explicites

On s'attend à ce que les leaders soient des visionnaires, c'est-à-dire qu'ils aient en tête une idée de ce que sera l'avenir de l'organisation et qu'ils s'en préoccupent. Pour établir l'orientation d'une organisation de soins de santé, il faut analyser le contexte, écouter les clients/patients, collaborer pour établir une vision captivante et des buts stimulants précis pour l'avenir, communiquer cette vision et ces buts clairement et susciter l'engagement des personnes qui doivent agir. Pour établir l'orientation, il faut aussi arrêter de se concentrer uniquement sur l'organisation pour tenir compte aussi de la collectivité et de la société.

Les leaders alignent les décisions de manière stratégique sur la vision, les valeurs et les données probantes

Les leaders tiennent compte des missions de l'organisation, de ses valeurs et des données probantes fiables et valables pour prendre des décisions

Pour aligner stratégiquement les décisions sur la vision, les valeurs et les données probantes, il faut comprendre la complexité du système de santé; aligner la stratégie sur la structure, la culture et les compétences; intégrer l'information provenant de diverses sources; atténuer les tensions et concilier les points de vue divergents; et utiliser les données probantes sans toutefois négliger les leçons tirées de l'expérience. Il faut aussi une réflexion intégrative, c'est-à-dire la capacité d'intégrer les avantages d'une solution dans une autre, plutôt que d'en choisir une seule. Les leaders bâtissent des systèmes à partir de fragments, amènent les gens à participer à la prise de décisions et créent une transformation rapide en étant clairs, directs et sans surprise.

Les leaders agissent pour mettre les décisions en œuvre

Les leaders agissent en conformité avec les valeurs organisationnelles pour assurer un service efficace et efficient axé sur le public

Pour agir, il faut avoir des capacités de gestion techniques pour travailler avec toutes les fonctions et gérer les projets, le temps, les ressources et les budgets. Il faut aussi se concentrer sur les détails, en élaborant des objectifs organisationnels, des politiques, des plans, des budgets de programme et des structures pour optimiser le rendement. En plus, lorsque les choses ne se passent pas aussi bien que prévu, le leader doit conserver

une détermination à toute épreuve, chercher des moyens novateurs de surmonter les obstacles et maintenir le cap en se concentrant sur la vision. Les leaders efficaces sont parfaitement concentrés sur les résultats et arrivent à commander sans chercher à tout contrôler. Ils reconnaissent que les fonds à leur disposition sont limités, mais ils cherchent aussi à en maximiser la valeur. 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. Ils clarifient l'orientation stratégique et les résultats souhaités, établissent des mesures de succès non négociables et transparentes, puis laissent les détails aux autres. Ils surmontent l'inertie en entamant autant de conversations bidirectionnelles que possible.

Les leaders évaluent

Les leaders mesurent et évaluent les résultats. Ils se tiennent et tiennent les autres responsables des résultats obtenus par rapport à des repères et ils apportent les correctifs appropriés.

Les leaders en santé mesurent et évaluent les résultats par rapport à des repères et à des données probantes fiables afin de pouvoir rajuster le tir si nécessaire. Les compétences requises pour transformer une vision et une stratégie en un rendement organisationnel optimal comprennent la responsabilisation et la mesure du rendement. Le leader doit être en mesure de tenir les gens responsables de l'atteinte de certaines normes de rendement et doit comprendre les méthodes statistiques et financières et les utiliser pour établir des buts et des mesures, tant pour le rendement clinique que pour le rendement organisationnel. Les outils servant à assurer la responsabilisation axée sur le rendement comprennent la gestion de projet, le tableau de bord équilibré et les modèles logiques. L'évaluation de l'atteinte des résultats exige la collecte de données, de bons systèmes d'information et de l'analyse.

Les leaders réussissent à amener le changement en utilisant toutes leurs capacités. Pour y arriver, ils doivent aussi reconnaître la complexité du système de santé et de ses interactions. À cause de cette complexité, ils doivent favoriser l'établissement de relations et de réseaux cruciaux et créer des occasions pour les gens de travailler ensemble à l'atteinte de résultats.

Collège canadien des leaders en santé

Tous droits réservés. 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 de

Collège canadien des leaders en santé

Collectivité LEADS

Brenda Lammi

Gestionnaire, Soutien et services à la clientèle du cadre LEADS

292, rue Somerset Ouest, Ottawa (Ontario) K2P 0J6

1-800-363-0956, poste 215

blammi@cchl-ccls.ca

www.cchl-ccls.ca www.leadscollaborative.ca