
ENGAGER LES AUTRES

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

Engager les autres et créer des liens entre eux est un élément essentiel du leadership. Si un leader n'est pas entouré de personnes bien disposées, énergisées et engagées, il est incapable 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, et 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.

La recherche sur le leadership nous éclaire sur toutes ces dimensions de l'engagement et sur les stratégies qui peuvent aider les leaders à susciter efficacement l'engagement chez les autres. La capacité *Engager les autres* présente des données probantes montrant comment les leaders engagent les autres dans l'action tout en faisant ressortir les complexités uniques du système de soins de santé ainsi que les défis communs des leaders dans tous les contextes.

Les leaders n'existent pas isolément; ils travaillent dans un contexte et en relation avec d'autres. En fait, dans la documentation, on définit le leadership comme quelque chose qui existe seulement lorsqu'il y a des « suiveurs », qu'il s'agisse d'employés ou d'autres personnes qui sont amenées à suivre pour diverses raisons. Les exigences ou les attentes comprises dans les descriptions de poste comprennent souvent la tâche de diriger et d'engager les autres. Toutefois, le leadership est autant un processus qu'une description d'une fonction. On peut diriger dans le contexte de n'importe quel poste ou n'importe quelle situation, premièrement si l'on choisit de le faire, et deuxièmement, si l'on amène les autres à nous suivre.

Lorsque les leaders acquièrent des capacités dans les cinq domaines et les manifestent en adoptant des comportements correspondant à ces compétences, le leadership devient visible et contribue effectivement à rendre le système de santé plus efficace.

Le domaine *Engager les autres* explore cet aspect du leadership et examine la recherche qui appuie chacun des quatre sous-domaines correspondants en tant que dimension clé du leadership. Ainsi, les leaders :

- 1. Favorisent le développement des autres :** Ils appuient et stimulent les autres pour qu'ils atteignent leurs buts professionnels et personnels.
- 2. Contribuent à la création d'organisations saines :** Ils créent des milieux stimulants où les autres ont de véritables occasions de faire une contribution utile et ils s'assurent que des ressources sont disponibles pour que les autres soient en mesure d'accomplir ce qu'on attend d'eux.
- 3. Communiquent efficacement :** Ils écoutent bien et encouragent l'échange franc de l'information et des idées en utilisant des moyens de communication appropriés.
- 4. Bâtissent des équipes :** Ils facilitent la création de milieux où l'on fait appel à la collaboration et à la coopération pour obtenir des résultats.

Engager les autres explore des modèles conceptuels et des théories de l'engagement, les styles de leadership, l'intelligence émotionnelle, le développement fondé sur les points forts, la santé organisationnelle, le langage de la communication et le travail d'équipe en rapport avec l'engagement des autres, en présentant des exemples du domaine des soins de santé en tant que preuve. L'analyse porte également sur des comptes rendus de recherche axés sur les quatre capacités mentionnées ci-dessus. Les données probantes qu'on trouve dans la documentation confirment les points d'action clé ou les comportements d'un leader qui engagent réellement les autres. Par le mot « autres » dans cette définition, on entend les subordonnés et d'autres employés, mais le terme englobe aussi les fournisseurs, les partenaires, les parties intéressées ou les patients.

Favoriser le développement des autres est un domaine de recherche relativement neuf qui découle de la reconnaissance du fait que le leadership doit se manifester à tous les niveaux de l'organisation. Puisque le leadership n'est plus concentré uniquement au sommet de l'organisation, il devient essentiel de tenir les gestionnaires, à tous les niveaux d'une organisation, responsable du développement des autres. On s'assure ainsi de constituer un effectif de réserve en leadership et on crée une culture de croissance et de développement plus holistique et moins hiérarchique. Lorsque l'effectif de réserve est fort et qu'on investit dans le perfectionnement, on favorise une croissance saine. Les personnes engagées sont plus faciles à motiver. Toutefois, le défi consiste à s'assurer qu'elles conservent un équilibre et demeurent en santé, faute de

quoi l'organisation au complet peut devenir toxique à cause de ses employés surmenés et débordés.

Les leaders contribuent à la santé globale d'une organisation en s'assurant que les employés ont les ressources humaines, financières et tangibles dont ils ont besoin pour offrir un rendement optimal. En donnant aux employés l'occasion d'avoir des relations professionnelles et de faire des contributions utiles, ils les amènent à communiquer, les encouragent et les appuient dans la poursuite de leurs objectifs. Ce que les leaders font et ne font pas montre explicitement aux employés ce qui a de la valeur. Il est important de joindre le geste à la parole, ce qu'on appelle souvent « prêcher par l'exemple ». En devenant conscients de toutes les méthodes de communication, on comprend plus facilement qu'elles se renforcent les unes les autres. Ne pas communiquer est aussi une forme de communication.

On parle beaucoup dans la documentation du caractère essentiel d'une communication efficace pour les leaders. Communiquer efficacement, ce n'est pas seulement partager de l'information. C'est en échangeant librement les réflexions, les expériences, les idées, les questions et les images que les employés sont attirés vers les leaders et sont encouragés à participer au dialogue et à la collaboration interactive, ce qui est le fondement de toute communication fructueuse. Une communication efficace favorise une compréhension et une entente communes, ce qui aide à créer un milieu propice à la mise en commun des efforts de tous pour parvenir à un succès collectif.

En travaillant en collaboration, les gens forment des équipes. Il peut s'agir d'équipes de service ou de travail typiques, mais elles peuvent aussi transcender les cloisonnements internes et comprendre des équipes de projet interdisciplinaires, des équipes virtuelles ou des équipes comprenant des fournisseurs et d'autres parties intéressées. Les leaders doivent développer la capacité de bâtir efficacement des équipes de ce genre, en utilisant les technologies et les médias, lorsque cela convient, et en repoussant les limites de la planification et des façons de penser et de faire des équipes traditionnelles. Les collaborations réussies ou les rêves assortis de dates limites sont au cœur d'une équipe forte ou d'un groupe formidable. Ce genre d'équipe ne se contente pas de réfléchir, elle agit. La persistance, la curiosité et la convergence des efforts les amènent collectivement, sous la direction du leader, à obtenir des résultats.

En favorisant le développement des autres, en créant une organisation saine, en communiquant efficacement et en bâtissant des équipes efficaces, les leaders contribuent à l'établissement d'une culture de leadership engageante, ce qui, jumelé aux quatre autres domaines de compétences de *LEADS*, c'est-à-dire *être son propre Leader*, *Atteindre des résultats*, *Développer des coalitions* et *transformer les Systèmes*, crée un cadre solide qui guidera le développement des leaders du système de santé et, en fin de compte, la transformation du système lui-même.

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