
TRANSFORMER LES SYSTÈMES

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

De multiples études, éditoriaux et rapports de commissions et d'organisations professionnelles ont réclamé une réforme majeure du secteur canadien de la santé. Les pressions qu'exercent le financement, l'évolution démographique, les attentes du public et la technologie donnent à penser que la transformation en profondeur du secteur de la santé est à la fois attendue et nécessaire.

Au cours des trois dernières années, des efforts considérables ont été déployés dans tout le Canada pour préparer les leaders de demain aux défis imminents de la transformation des systèmes. Ces efforts collectifs ont mené à l'élaboration et à l'adoption d'un cadre avant-gardiste des capacités de leadership en santé, appelé le Cadre national des capacités de leadership en santé LEADS.

Ce document porte sur la *transformation des Systèmes*, le cinquième domaine du cadre. Ce domaine vise à générer l'habileté stratégique d'opérer les changements requis. Ce domaine n'a jamais été aussi important, 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 qui deviennent la norme au Canada.

Dans le contexte de la transformation des systèmes, les leaders doivent mieux comprendre comment ils perçoivent le changement et ce que le changement signifie réellement, c'est-à-dire leur expérience de la dynamique du changement. Il est utile de mieux déterminer comment on perçoit le changement, et aussi, de percevoir le changement différemment, en fonction de qualités personnelles comme la vision du monde, les croyances et les mentalités, ce qui démontre le lien entre le domaine *être son propre Leader* du cadre LEADS et la transformation des systèmes. On demande aux leaders de réfléchir de façon encore 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. Pour accroître les chances de succès, il est urgent d'identifier tous les intervenants clés pertinents dans un système et de les amener à participer à la conceptualisation et à la formulation des questions liées à la transformation des systèmes, ainsi qu'à la planification et la mise en œuvre fondée sur la collaboration.

Le domaine *transformer les Systèmes* du cadre *LEADS* exige que les leaders aient quatre capacités :

Les leaders manifestent une pensée systémique/critique. Ils ont un raisonnement analytique et une pensée conceptuelle, contestent et mettent en doute le statu quo, cernent les questions, règlent les problèmes et conçoivent et mettent en œuvre des processus efficaces visant tous les systèmes et toutes les parties intéressées.

Les leaders encouragent et appuient l'innovation. Ils créent un climat d'amélioration continue et de créativité visant à amener des changements systémiques.

Les leaders s'orientent stratégiquement en fonction de l'avenir. Ils explorent l'environnement pour relever les idées, les pratiques exemplaires et les tendances nouvelles qui façonneront le système.

Les leaders défendent et orchestrent le changement. Ils contribuent activement à changer les processus qui améliorent la prestation des services de santé.

La première capacité, manifester une pensée systémique/critique, donne à entendre que les leaders doivent accorder plus d'attention à la dynamique des systèmes complexes (c'est-à-dire des grandes organisations complexes de prestation de soins de santé dans lesquelles le nombre de variables est énorme et les interactions entre elles, impossibles à prévoir) et utiliser leurs connaissances de cette dynamique pour appliquer leur capacité de pensée critique et ainsi tenter de déterminer ce qui va fonctionner afin de créer le système de santé de l'avenir.

On s'attend aussi à ce que les leaders encouragent et appuient l'innovation. Au cours des 15 dernières années, il y a eu un fort mouvement en faveur de l'intégration de l'amélioration de la qualité dans le système de santé au niveau des unités, en utilisant des modèles comme le cycle d'innovation Planifier, Faire, Étudier, Agir (PFEA) (IHI, 2010, <http://www.ihi.org/IHI/Topics/Improvement/ImprovementMethods/HowToImprove/testingchanges.htm>). Ces approches, qui s'inspirent de la pensée relative à la gestion du changement, doivent être intégrées et combinées à des approches du changement en tenant compte des particularités de systèmes organiques complexes. Cette capacité réunit les deux perspectives, puisqu'elle porte sur les compétences en leadership nécessaires pour amener des changements dans les systèmes humains, comme celui de la santé.

Les leaders se donnent une orientation stratégique axée sur l'avenir. Les leaders sont des visionnaires : ils imaginent un avenir progressiste meilleur et ils expriment leur foi en cet avenir. Ils amènent les autres à comprendre cet avenir de la même manière et

font appel à des stratégies pour le définir et amener les autres à participer à sa création. La taille du secteur de la santé, le nombre de professionnels concernés et les sensibilités politiques posent des défis particuliers. Pour les relever, les leaders efficaces doivent réunir les connaissances qui laissent prévoir l'avenir et anticiper les problèmes qui devront être réglés pour progresser vers cet avenir (p. ex., défis que présentent les maladies chroniques, défis liés à la durabilité). On encourage aussi les leaders à déterminer les outils, les techniques et les approches nécessaires pour susciter l'enthousiasme à l'égard de cet avenir.

Afin de défendre et d'orchestrer le changement, les leaders efficaces connaissent la dynamique de l'engagement des parties intéressées et des professionnels et prennent les mesures nécessaires pour le stimuler. Les leaders efficaces connaissent aussi la dynamique de l'engagement des médecins et font ce qu'il faut pour le stimuler. Ils s'efforcent d'évaluer la capacité de changement et la réceptivité au changement et de voir où ils pourraient avoir à les améliorer. Un grand nombre des outils, techniques et approches servant à défendre et à orchestrer le changement mettent l'accent sur l'interaction interprofessionnelle visant à donner une mesure de pouvoir aux personnes touchées par le changement afin qu'elles aident à le concevoir. Les leaders savent aussi que lorsque les patients, les clients ou les citoyens sont touchés par un changement, ils doivent utiliser des moyens pour susciter leur engagement.

Les outils, techniques et approches utilisés pour défendre et orchestrer le changement sont également décrits dans les quatre autres domaines du cadre LEADS... *Diriger dans un milieu de soins*, ce qui fait ressortir la nature interdépendante des cinq domaines du cadre et des 20 capacités que doivent avoir les leaders dans un système de santé moderne complexe. Dans ce livret, nous examinons comment le domaine de la transformation des systèmes peut rendre possible le renouvellement du système de santé canadien.

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.leads collaborative.ca