

|aqesss|

Carrefour

RH



L'EXERCICE DU LEADERSHIP

Enjeu 9

Édition

Chargée de projet : Line Blackburn

Rédaction : Line Blackburn et Stéphanie Bonaventure

Édition : Guylaine Boucher

Mise en page : Patricia Gaury

Révision linguistique : Frédéric Desjardins

Distribution

Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux

Direction des ressources humaines et des affaires juridiques (DRHAJ)

505, boul. De Maisonneuve Ouest

Bureau 400, Montréal (Québec) H3A 3C2

Téléphone : 514 842-4861

Site Web : www.aqesss.qc.ca

©Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux, 2013

Tous droits réservés. Il est interdit de reproduire, de mémoriser sur un système d'extraction de données ou de transmettre, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, le tout ou des parties de la présente publication à moins d'avoir préalablement obtenu l'autorisation écrite de l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux.

Dépôt légal – 4^e trimestre 2013

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

ISBN : 978-2-89636-194-6 (PDF)

L'ASSOCIATION QUÉBÉCOISE D'ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX (AQESSS)

L'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux a pour mission principale de rassembler, de représenter et de soutenir ses membres dans le but d'améliorer la qualité, l'accessibilité et la continuité des services de santé et des services sociaux pour la population du Québec.

Elle est reconnue pour sa vision, son expertise et son leadership dans les grands débats sur la santé et les services sociaux et comme un agent de rapprochement, de synergie, d'alliance et de concertation.

Porte-parole de 126 établissements, l'AQESSS représente l'ensemble des centres hospitaliers, des centres de santé et de services sociaux, des centres hospitaliers universitaires, des centres hospitaliers affiliés, des instituts de même que certains centres d'hébergement et de soins de longue durée non regroupés.

Les membres de l'AQESSS gèrent plus de 85 % du budget global des établissements du réseau de la santé et des services sociaux du Québec et emploient plus de 200 000 personnes.



REMERCIEMENTS

Nous aimerions remercier chaleureusement les membres du comité d'orientation pour leur implication soutenue dans la révision des enjeux.

Leur expertise et leur connaissance pointue des besoins et des réalités du milieu ont permis d'échanger en profondeur sur ces enjeux, sur leurs impacts et sur les pratiques pouvant s'y greffer.

Le comité d'orientation est formé de :

Jean Bouchard, adjoint au directeur des ressources humaines, du développement des personnes et de la transformation, CHU de Québec

Étienne Charpentier, directeur des ressources humaines, CSSS Drummond

Annie Du Mont, directrice des ressources humaines, CSSS du Sud de Lanaudière

Rachel Fournier, adjointe secteur cadres - DRH, CHUM

Lucie Houle, ancienne directrice des ressources humaines du CHUS et, maintenant, professeure au département de management et de gestion des ressources humaines à l'Université de Sherbrooke.

Dominique Lemonde, directrice des ressources humaines et du développement organisationnel, CSSS d'Achilles et Montréal-Nord

Un remerciement particulier à **Pierre Gingras**, directeur des ressources humaines à l'AQESSS, pour avoir cru au projet et pour l'avoir soutenu avec ferveur.

Nous désirons également remercier tous les établissements qui, par le partage de leurs documents, ont permis d'illustrer ou de mieux ancrer certains éléments des enjeux. Leur participation témoigne d'un réseau actif, vivant et capable de succès.

Line Blackburn, M. Sc. Adm.
Conseillère en gestion des ressources humaines
AQESSS

Stéphanie Bonaventure, M. Sc.
Agente en gestion du personnel
AQESSS

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
Contexte et définitions	2
Le leadership	2
Ce que n'est pas le leadership.....	2
Ce qu'est le leadership	3
Trois écoles de pensée du leadership.....	3
La théorie du leadership transformationnel	4
Le leadership partagé.....	6
Le leadership collaboratif.....	8
Pratiques organisationnelles.....	11
Les programmes de développement du leadership	11
Les modèles de leadership	13
1. Le modèle LEADS : une nouveauté canadienne dans le domaine de la santé et des services sociaux	13
2. Le modèle tête-cœur-courage : un modèle simple et à la portée de tous.....	18
3. Les cinq pratiques du gestionnaire exemplaire : un modèle renommé	20
4. Les trois impératifs pour devenir un bon leader : la base pour être un bon gestionnaire.....	21
5. Le gestionnaire agile : accompagner plutôt que diriger.....	23
Avantages organisationnels	25
Pour connaître le succès.....	25
Pour relever les défis du réseau de la santé et des services sociaux.....	25
Pour favoriser la qualité des soins de première ligne.....	26
Pour diminuer la surcharge de travail des cadres.....	26

Défis de l'exercice du leadership	27
Instaurer une culture du développement du leadership.....	27
Miser sur d'autres pratiques que la formation traditionnelle	27
Mesurer les efforts consentis	28
Les clés de la réussite	29
Outil de réflexion.....	30
Conclusion.....	31
Annexes	32
Annexe I – Le leadership collaboratif : outil de mesure	33
Annexe II – L'autoévaluation des trois impératifs du leader.....	35
Bibliographie	39
Suggestions de lecture - Si vous voulez en savoir plus sur le sujet	41

LISTE DES PRATIQUES DÉVELOPPÉES PAR LES ÉTABLISSEMENTS

Processus ARTERE : l'appréciation de la contribution au cœur de la qualité des soins et des services – CSSS Pierre-Boucher	10
Soutenir l'exercice du rôle voulu par l'utilisation du modèle LEADS dans le cadre du projet GPS - CHUS	17

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Tableau 1 : Les dimensions du leadership transformationnel	5
Tableau 2 : Les dimensions du leadership transactionnel	6
Tableau 3 : Les domaines de capacités du modèle LEADS.....	14
Tableau 4 : Les comportements des leaders de tête, de cœur et de courage	18
Tableau 5 : Les cinq pratiques d'un leader exemplaire.....	20
Tableau 6 : Les trois impératifs pour devenir un bon leader	21
Tableau 7 : Les pratiques de gestion du gestionnaire agile	23
Figure 1 : Le modèle du full range leadership theory	4
Figure 2 : Les six volets d'un programme de développement du leadership	11

INTRODUCTION

Le leadership est sujet qui a fait beaucoup couler d'encre et qui continue d'être d'actualité. L'abondante littérature qui existe sur le leadership illustre bien la complexité du sujet, mais aussi l'intérêt que nous portons aux leaders.

En organisation, cet intérêt provient du fait que le leadership est associé à une plus grande performance organisationnelle. Il serait même un facteur d'influence prédominant du succès d'une organisation. De plus, la complexité grandissante des organisations a accéléré le besoin de développer le leadership des cadres gestionnaires d'équipes. Les organisations étant en constamment en transformation, les employés ont besoin d'un supérieur qui les influencera à adopter les changements requis.

Dans le réseau de la santé et des services sociaux, le concept de leadership est moins abordé, et il l'est encore moins chez les cadres intermédiaires. Le leadership fait parfois partie de leur profil de compétences, mais la réflexion mériterait d'être poussée plus loin. Qu'est-ce que le concept du leadership? Pourquoi l'intégrer au cheminement des cadres intermédiaires?

Dans un premier temps, nous tenterons de démystifier le concept de leadership pour ensuite présenter quelques écoles de pensées. Dans un deuxième temps, nous exposerons différents modèles de leadership qui pourraient être inspirants. Dans un troisième temps, nous indiquerons l'importance, pour les cadres intermédiaires, d'exercer un leadership sur leur équipe. Enfin, nous présenterons les plus grands défis de l'exercice du leadership dans les organisations.

CONTEXTE ET DÉFINITIONS

Le leadership

Qu'est-ce que le leadership? Voilà une question très complexe qui suscite beaucoup de discussions et qui peut entraîner une grande variété de réponses. Comme le mentionne Laurent Lapierre, titulaire de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau, « le concept lui-même est flou, fourre-tout, trop à la mode » (2008a : 12). La communauté scientifique ne s'entend pas encore sur le sujet. Néanmoins, voici quelques pistes pour vous permettre d'amorcer une réflexion sur ce qu'est le leadership et, surtout, sur ce qu'il n'est pas.

Ce que n'est pas le leadership

Plusieurs conceptions erronées circulent au sujet du leader. Voici quelques nuances à apporter.

Le leadership n'est pas lié à un statut hiérarchique (Lapierre, 2008a). Il provient d'un rôle d'influence, formel ou informel, qu'on peut exercer sur d'autres personnes. Le leadership n'est donc pas l'exercice de l'autorité. N'importe qui peut exercer du leadership, pas seulement les hauts dirigeants, d'où l'importance de le laisser émerger grâce à une gestion des ressources humaines stimulante et mobilisatrice.

Le leadership n'est pas un synonyme de gestion. Il ne faut pas confondre les habiletés du gestionnaire avec celles du leader (Lapierre, 2008a). Il s'agit quelque chose de différent et de complémentaire. Le leader et le gestionnaire peuvent être considérés comme deux rôles que la même personne peut occuper à différents moments.

Il ne faudrait donc pas réduire les habiletés de leadership à une recette que l'on peut enseigner par de la formation traditionnelle. Le leadership n'est pas une compétence ni un ensemble de compétences (Lapierre, 2008a). Si on devait le définir, on pourrait dire que le leadership tient plutôt d'un ensemble de comportements et d'attitude ancrés sur certaines valeurs. Le leadership ne doit donc pas être confondu avec le charisme qui, lui, tient surtout de la personnalité. Ainsi, le leadership n'est pas non plus un style de personnalité. Il ne s'agit pas d'une personne extravertie.

N'importe qui peut exercer du leadership, pas seulement les hauts dirigeants, d'où l'importance de le laisser émerger grâce à une gestion des ressources humaines stimulante et mobilisatrice.

Enfin, le leadership n'est pas une qualité : il n'est ni positif ni négatif (Sardais et Miller, 2012). Un leader peut agir positivement sur les personnes de son entourage tout comme il peut leur nuire.

Ce qu'est le leadership

Bien qu'il existe autant de définitions du leadership qu'il existe d'écrits sur le sujet, voici quelques définitions d'experts québécois en la matière.

Le leadership serait la capacité d'influencer d'autres personnes sans l'usage de l'autorité. Les leaders, ce sont ceux que nous avons le goût de suivre.

Pour Luc (2005 : 50), le leadership est « la capacité à influencer des personnes pour qu'elles agissent d'une certaine façon et qu'elles atteignent des buts communs ».

Pour Lapierre (2008b : 11), « le leadership est une direction qui vient de la personne elle-même, de son intelligence, de ses affects, de ses convictions, de sa force morale et physique ».

Pour Sardais et Miller (2012), le leadership, c'est transmettre ses convictions.

Enfin, en recensant une multitude de définitions du leadership, Brunelle (2011) est arrivé à la conclusion que le leadership serait la capacité d'influencer d'autres personnes sans l'usage de l'autorité. Les leaders, ce sont ceux que nous avons le goût de suivre.

Trois écoles de pensée du leadership

Dans cette section, nous souhaitons vous familiariser avec trois perspectives du leadership : le leadership transformationnel, le leadership partagé et le leadership collaboratif. Ces perspectives méritent votre attention étant donné leur grande popularité et leur caractère d'actualité¹.

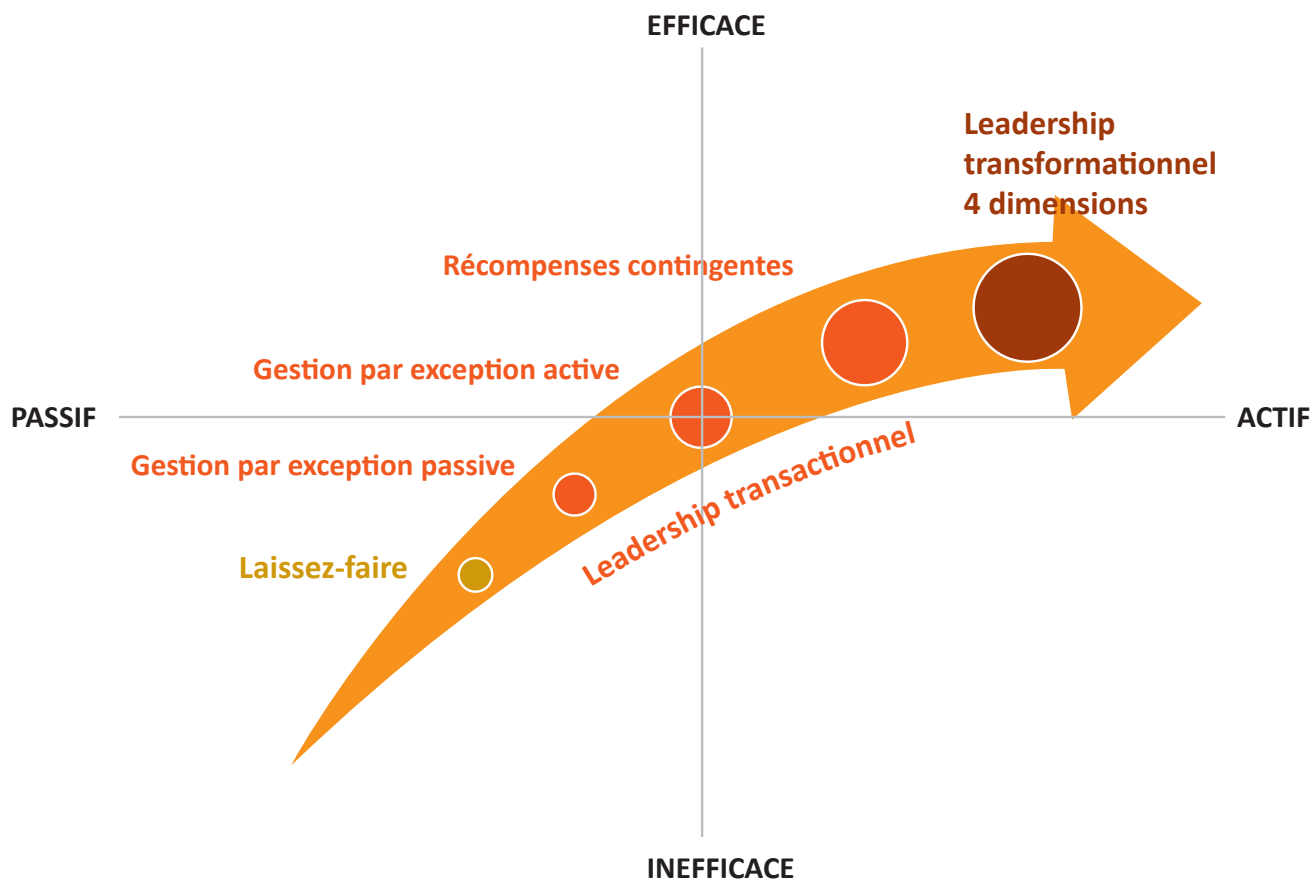
1. Nous avons choisi de nous en tenir à ces trois perspectives, mais plusieurs autres conceptions du leadership ont eu beaucoup de popularité, notamment, la théorie comportementale X et Y de McGregor (1960), la grille du leadership de Blake et Mouton (1964) et la théorie des échanges leader-membres (théorie LMX) (1975).

La théorie du leadership transformationnel

Bien que d'innombrables écrits aient été produits sur le thème du leadership, la théorie du leadership transformationnel constitue sans doute celle qui a reçu le plus d'attention. L'immense intérêt pour cette théorie provient du fait que plusieurs études ont démontré que le leadership transformationnel était lié à une grande efficacité organisationnelle (Tremblay, et autres, 2005).

Avant de définir plus en détail cette forme de leadership, il est important de spécifier qu'elle s'inscrit, depuis 1999, dans une théorie plus globale, celle du *full range leadership theory* (Doucet, Simard et Tremblay, 2008). Cette dernière théorie, qui est illustrée à la figure 1, regroupe trois formes de leadership : le transformationnel, le transactionnel et le laissez-faire.

Figure 1 **Le modèle du *full range leadership theory***



La théorie du leadership transformationnel prend racine dans les études de Burns de 1978 et a été développée par Bass en 1985. Selon cette théorie, le leader « transformationnel » encourage ses employés à développer leur plein potentiel et à dépasser leurs intérêts individuels pour les amener vers une vision commune de l'organisation en faisant des actions qui influencent leurs attitudes et leurs croyances (Doucet, Simard et Tremblay, 2008). Il réussit en leur laissant une plus grande autonomie. Ce style de leadership se caractérise par quatre comportements définis au tableau 1.

Tableau 1 **Les dimensions du leadership transformationnel**

DIMENSIONS	DÉFINITIONS
Influence idéalisée*	Capacité du leader à motiver ses employés en faisant en sorte que ces derniers puissent s'identifier à lui
Motivation « inspirationnelle »*	Capacité du leader à articuler une vision qui inspire ses employés et à donner un sens à leur travail
Stimulation intellectuelle	Capacité du leader à remettre en question les façons de faire, à prendre des risques et à solliciter l'avis des employés
Considération individualisée	Attention qu'un leader porte aux besoins et aux préoccupations de ses employés

* Dimensions liées au charisme

Source : Doucet, Simard et Tremblay (2008)

Quant au leader « transactionnel », il agit sur les intérêts personnels de ses employés pour les motiver. Ce leader communique clairement ses attentes à ses employés et récompense ou punit par la suite, en fonction des résultats. Cette forme de leadership se compose de trois dimensions définies au tableau 2. Seule la dimension « récompense contingente » serait efficace.

Tableau 2 **Les dimensions du leadership transactionnel**

DIMENSIONS	DÉFINITIONS
Récompense contingente	Clarifie les tâches et les objectifs à atteindre pour ensuite récompenser les employés qui les accomplissent de manière satisfaisante
Gestion par exception active	Surveille continuellement la performance de ses employés pour réprimander ceux qui s'éloignent des objectifs ou des standards
Gestion par exception passive	Attend que les problèmes et les erreurs s'aggravent avant d'agir auprès de ses employés

Doucet, Simard et Tremblay (2008)

Enfin, comme son nom l'indique, le leader du type « laissez-faire » a tendance à ne pas intervenir auprès de ses employés. On parle donc ici d'un cadre qui néglige certaines actions nécessitant des interventions difficiles exigeant du courage managérial.

Il importe de préciser que les trois types leadership cohabitent généralement à divers degrés chez une même personne. C'est la prédominance d'un style sur les autres qui permet de différencier les cadres les plus performants (Tremblay et autres, 2005).

Le leadership partagé

Le leadership partagé est né de l'idée que le leadership n'avait pas nécessairement à être centré sur individu, mais qu'il pouvait également s'agir d'un processus d'influence réciproque entre des personnes. Pearce et Conger, deux pionniers en la matière, ont défini ce style de leadership comme un processus d'influence multidirectionnel (traduction libre, 2003 : 1) :

Un processus dynamique et interactif d'influence entre les membres d'un groupe pour la réalisation des objectifs du groupe ou organisationnels. Ce processus implique souvent l'influence latérale ou des pairs et, à d'autres moments, celles des personnes placées plus haut ou plus bas dans la hiérarchie.

Pour Luc (2010 : 7), le leadership partagé est « la contribution du leadership et des ressources de chacun ainsi que de l'ensemble du groupe, à la réalisation d'un objectif commun ». Ainsi, selon cette conception, chacun possède un capital de leadership.

Selon cette perspective, bien que le leadership soit distribué entre les membres de l'équipe, le rôle du cadre ne s'en trouve pas pour autant diminué. Le cadre devra s'assurer de la compréhension commune des objectifs du groupe tout en veillant à faciliter les bonnes relations entre les membres de l'équipe. Le leader aime donc travailler avec les autres et accepte d'entendre des points de vue différents au sien. Il a la responsabilité de bâtir un climat de travail propice aux échanges d'idées afin que tous puissent développer leur leadership pour contribuer aux objectifs du service et de l'organisation.

Les principaux comportements rattachés au leadership partagé

- Clarifie la cible et recentre le groupe sur celle-ci
- Mobilise autour d'un objectif : encourage, soutient, influence les collègues et les partenaires à se dépasser, à persévérer malgré les difficultés
- Développe des compréhensions communes : partage l'information, fournit une rétroaction
- Favorise un dialogue axé sur la coopération : discute, propose, défend et appuie de nouvelles idées, provoque des débats, amène des sujets difficiles et résout les malentendus
- Remet en question la pensée uniforme : défie les façons de faire et de penser qui sont des obstacles à l'atteinte du but
- Développe le potentiel des autres personnes, leur fait confiance
- Prend des risques calculés pour faire avancer des idées, un projet ; prend des décisions difficiles
- Participe à la prise de décision
- Partage ouvertement la responsabilité des efforts et des processus pour atteindre le but visé
- Partage ouvertement la responsabilité des résultats

Source : Luc (2010 : 8)

Cette perspective du leadership s'avère particulièrement intéressante pour le réseau de la santé et des services sociaux. En effet, dans le contexte des équipes interdisciplinaires qualifiées, le cadre peut être amené à superviser différentes catégories de professionnels dont l'expertise peut être éloignée de la sienne. Pour atteindre les objectifs organisationnels et d'équipe, le cadre doit faire confiance à l'expertise de chacun des membres de son équipe en leur laissant un haut degré d'autonomie décisionnelle. Les cadres travaillant dans un contexte multisite ont aussi avantage à adopter ce type de leadership, puisque le degré d'autonomie des membres de leurs équipes est particulièrement important.

Le leadership collaboratif

Le concept de leadership collaboratif est apparu sur la base du constat que les organisations les plus performantes étaient celles qui réussissaient à collaborer efficacement. De plus en plus de cadres reconnaissent les limites du travail « en silo » et s'orientent vers une approche collaborative.

Pour atteindre les objectifs organisationnels et d'équipe, le cadre doit faire confiance à l'expertise de chacun des membres de son équipe en leur laissant un haut degré d'autonomie décisionnelle.

Le leadership collaboratif permet d'atteindre les résultats à travers des partenariats et des alliances avec d'autres services et d'autres organisations. Dans ce type de gestion, le leader exerce une gestion en T (T-shaped), c'est-à-dire qu'il valorise l'atteinte des résultats de son service (la barre verticale du T) tout en participant au succès de l'ensemble de l'organisation, et ce, en collaborant avec les autres services (la barre horizontale du T) (Hansen, 2009).

Une gestion en T (T-shaped) valorise l'atteinte des résultats de son service (la barre verticale du T) tout en participant au succès de l'ensemble de l'organisation, et ce, en collaborant avec les autres services (la barre horizontale du T).

Ce besoin de collaboration est d'autant plus important pour les cadres qui doivent travailler dans des contextes de structures matricielles, de gestion de projet ou d'équipe interdisciplinaire et dans lesquels ils n'ont pas d'autorité directe (autorité fonctionnelle) sur plusieurs collaborateurs. Opter pour leadership collaboratif apparaît alors comme une nécessité pour s'assurer du succès des projets.

Plus un poste devient stratégique, plus le cadre devra réussir à adopter un style suscitant la collaboration entre les membres de son équipe et à travers l'ensemble de l'organisation. Cependant, ce style de leadership n'est pas commun. Une étude de Hansen (2009) révèle que seulement 16 % des cadres affichent un style complètement collaboratif. Ce faible taux s'explique notamment par cinq barrières qui empêchent les cadres d'adopter les trois comportements du leader collaboratif. Ces barrières sont :

- la soif du pouvoir;
- l'arrogance (« je sais mieux que les autres »);
- un comportement défensif;
- la peur;
- un égo surdimensionné.

Pour mesurer le niveau de leadership collaboratif, Hansen a conçu un outil pouvant être auto-administré ou rempli par un supérieur, un pair ou un employé. Il est disponible en annexe I.

Les comportements du leader collaboratif

Un gestionnaire qui adopte un de style de leadership collaboratif démontre trois comportements :

- Il redéfinit les succès à un plus haut niveau en transcendant les objectifs trop pointus.
- Il sollicite les autres en étant ouvert à la contribution des autres, aux différents points de vue, aux débats d'idées et au travail en groupe lors du processus de décision.
- Il est imputable, c'est-à-dire qu'il se perçoit comme étant responsable de l'atteinte des résultats et se montre solidaire des décisions qui sont prises. À l'inverse, il considère aussi les autres comme étant responsables du travail accompli.

Source : Hansen (2009)

Dans le contexte actuel du réseau de la santé et des services sociaux, stimuler et soutenir le leadership partagé et collaboratif nous apparaît primordial.



PROCESSUS ARTERE : L'APPRECIATION DE LA CONTRIBUTION AU CŒUR DE LA QUALITE DES SOINS ET DES SERVICES

Année de lancement
2013

Établissement

CSSS Pierre-Boucher
Missions : Hôpital - CHSLD - CLSC
Effectifs (ETC) : 3256²

Résumé

L'ARTERE (Appréciation et Reconnaissance du Travail Et des Résultats d'Équipe) est une nouvelle approche innovante d'appréciation de la contribution des employés s'inspirant des théories émergentes en leadership relationnel et appréciatif et développée par le CSSS Pierre-Boucher.

Cette approche porte l'attention de l'appréciation sur l'avenir souhaité dans l'équipe ou pour l'individu, car la démarche peut être réalisée collectivement ou individuellement tout en étant menée par le cadre. Elle permet d'apprécier et de reconnaître les bons coups, les forces, tout en permettant un échange sur ce qui doit être amélioré, renforcé et modifié. Elle invite à choisir un langage dynamique et appréciatif pour communiquer ce qui ralentit l'avancement, de manière à maintenir et à améliorer la collaboration des équipes. L'approche est fondée sur la curiosité, l'écoute, le désir d'amélioration, et le canevas respecte l'art de poser des questions qui, en elles-mêmes, constituent des interventions (Adams, 2009).

Exemple de question ARTERE : Décris-moi comment tu t'es senti lorsque ton client t'a chaleureusement remercié pour la façon dont tu l'as accompagné. Quelles qualités as-tu mis à profit dans cette intervention ?

En se basant sur la philosophie de l'enquête appréciative et sur l'art de poser des questions ARTERE vise :

- à favoriser et à reconnaître la contribution des employés à l'atteinte des objectifs du CSSS dans le cadre de la mission organisationnelle;
- à apprécier la contribution des équipes et des individus aux résultats;
- à favoriser la responsabilisation des individus et de l'équipe;
- à partager et à apprendre les uns des autres;
- à se mobiliser collectivement vers de nouveaux objectifs.

Cette approche est reçue favorablement par les cadres qui y voient un moyen de générer des moments de proximité avec leurs équipes leur permettant de répondre à des indicateurs de leadership, de mobilisation, d'implication, de soutien, de communication et de réalisation.

Pour en savoir plus

Présentation de l'ARTERE

ARTERE : feuille synthèse

Guide de l'utilisateur

Banque de questions appréciatives

Canevas et bilan de rencontre

Personne-ressource

Évangéline Tardif

Coordonnatrice, développement des personnes et qualité de vie au travail

Direction des ressources humaines et du développement organisationnel

Téléphone : 450 468-8109, poste 86344

evangeline.tardif.cssspb16@ssss.gouv.qc.ca

Consulter la section Suggestions de lecture, en page 43, pour découvrir des idées de lectures complémentaires proposées par l'équipe RH du CSSS Pierre-Boucher.

2. Au 31 mars 2012, selon la banque R-25 (AQESSS, 2012).

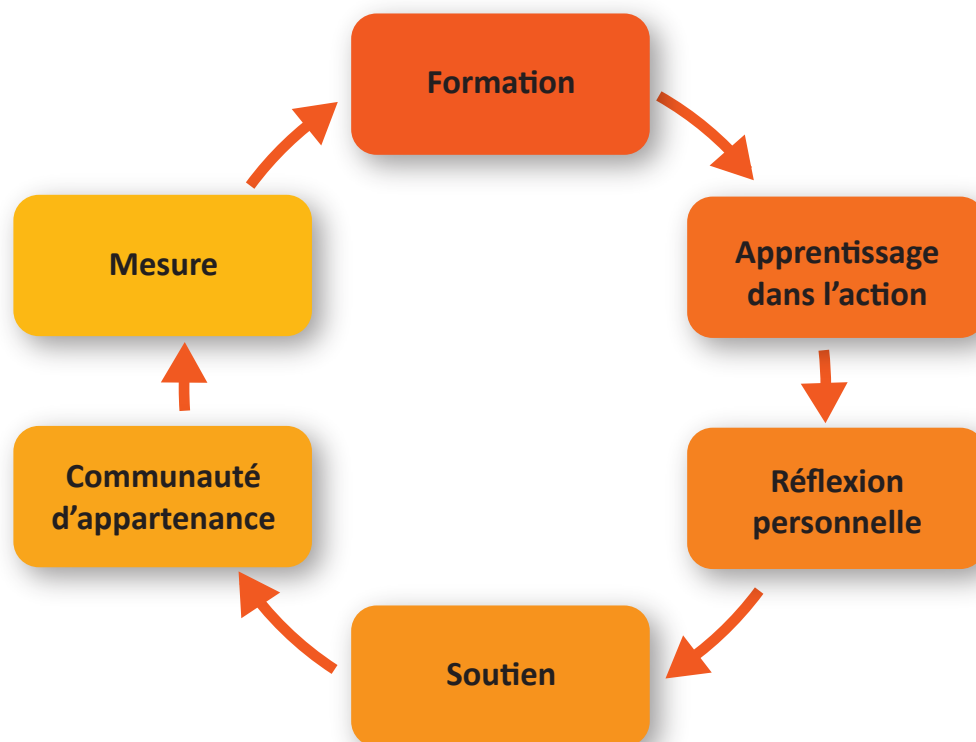
PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

Maintenant que nous avons présenté quelques écoles de pensée du leadership, abordons l'exercice et le développement du leadership.

Les programmes de développement du leadership

Pour développer le leadership de ses cadres, les organisations gagnent à se doter d'une démarche structurée, c'est-à-dire à mettre en place un programme de développement du leadership. Henein et Morisette (2007 : 114) définissent ces programmes ainsi : « efforts concertés pour augmenter la capacité organisationnelle en matière de leadership afin de répondre aux besoins présents et futurs en matière de leaders ». Lorsque ces programmes sont développés à l'interne, ils doivent être adaptés aux mandats, aux besoins et à la culture de l'organisation. Les programmes contiennent généralement six volets illustrés dans la figure 2.

Figure 2 Les six volets d'un programme de développement du leadership



Voici un aperçu de ces six volets.

Formation

Premièrement, une formation doit permettre aux cadres de s'approprier les concepts afférents au leadership ainsi que le cadre de référence de l'organisation. Elle fournit les modèles de base, les théories et les concepts qui encadrent les pratiques du leadership. La formation peut également permettre au cadre une prise de conscience de son propre style de leadership.

Apprentissage dans l'action

La formation doit être suivie d'un parcours d'apprentissage dans l'action pour appliquer et intégrer les connaissances théoriques. Le plan de développement individualisé (PDI) doit favoriser cet apprentissage dans l'action en détaillant les différentes activités qui devront être réalisées.

Réflexion personnelle

Ce parcours pratique devra être accompagné d'une réflexion personnelle, un moment structuré pour prendre du recul, pour comprendre son identité de leader et pour en saisir l'impact. L'écriture est un des outils les plus simples pour faciliter la réflexion. Écrire, c'est ralentir sa pensée. Se relire permet encore mieux de se connaître. Partager ses expériences avec son supérieur et ses collègues permet également d'approfondir ses réflexions.

Soutien

Que ce soit de manière formelle ou informelle, le participant au programme devra être étroitement soutenu. Le soutien formel peut prendre la forme de mentorat formel ou d'accompagnement par des professionnels externes. Quant au soutien informel, il peut provenir du supérieur, des pairs, du mentor informel ou de la direction des ressources humaines (DRH).

Le programme devrait inclure la possibilité de participer à des communautés d'appartenance où les participants pourront discuter, apprendre et s'entraider.

Communauté d'appartenance

De plus, le programme devrait inclure la possibilité de participer à des communautés d'appartenance où les participants pourront discuter, apprendre et s'entraider. Il peut s'agir de communautés de pratique, de groupes de codéveloppement professionnel, de groupes de discussion ou d'activités sociales dédiées au réseautage.

Mesure

Enfin, un volet de mesure de l'efficacité des programmes de développement du leadership devra être prévu. Il ne faudra pas seulement mesurer la satisfaction des participants à l'égard du programme, mais également les apprentissages réalisés, le degré de transfert de ces apprentissages, les résultats atteints et leurs impacts. Les impacts du leadership sont ceux qui influencent la performance de l'équipe. Ils peuvent notamment s'exprimer par la qualité des soins, la stabilité de l'équipe, le climat de travail et la mobilisation.

Les modèles de leadership

Ainsi, l'organisation qui désire actualiser le leadership de ses cadres intermédiaires devra, dans un premier temps, se doter d'un cadre de référence sur le sujet. Le choix du modèle revient à l'équipe de direction, en soutien avec la DRH et en collaboration avec l'ensemble du personnel d'encadrement et des représentants des associations des cadres. Il s'avère essentiel que les cadres se reconnaissent dans le modèle afin qu'ils puissent se l'approprier. De plus, le choix du modèle devra être fait en fonction des orientations stratégiques de l'organisation.

Pour vous aider à choisir un cadre de référence de leadership pour votre organisation, nous vous proposons, à titre de référence, cinq modèles différents :

1. le LEADS du Collège canadien des leaders en santé;
2. le modèle tête-cœur-courage;
3. les cinq pratiques du gestionnaire exemplaire;
4. les trois impératifs pour devenir un bon leader;
5. le gestionnaire agile.

1. Le modèle LEADS : une nouveauté canadienne dans le domaine de la santé et des services sociaux

La particularité du premier modèle que nous vous présentons provient du fait qu'il a été spécialement conçu pour développer le leadership des cadres de la santé et des services sociaux. De plus, il n'a pas été créé en fonction d'un poste en particulier, mais bien pour l'ensemble du personnel d'encadrement, s'inspirant ainsi des perspectives du leadership partagé et collaboratif décrites précédemment.

L'objectif de ce modèle est de définir les connaissances, les compétences et les attitudes dont fait preuve un leader pour contribuer avec succès à un système de santé et des services sociaux efficace et efficient (Dickson, 2010). Ces capacités se répartissent en cinq domaines présentés dans le tableau 3.

Le modèle, a été élaboré en 2006 par des chercheurs pour la *Health Care Leaders' Association of British Columbia* et a été adopté en 2009 par le Collège canadien des leaders en santé. Il a été créé à partir de différentes sources de connaissances provenant de la documentation, d'entrevues avec des directeurs actifs et de référentiels de compétences utilisés aux quatre coins du monde. Il intègre les concepts de leadership partagé et de leadership collaboratif.

Tableau 3 **Les domaines de capacités du modèle LEADS**

Domaines	Capacités du cadre de la santé
Être son propre leader <i>(Lead Self)</i>	Se connaître Il connaît ses valeurs, ses principes, ses forces et ses limites. Se gérer Il prend en charge son rendement et sa santé. Se développer Il cherche activement des occasions et des défis pour apprendre, il se forme le caractère et grandit sur le plan personnel. Faire preuve de caractère Il démontre des qualités d'honnêteté, d'intégrité, de résistance et de confiance.

Domaines	Capacités du cadre de la santé
Engager les autres <i>(Engage others)</i>	Favoriser le développement des autres Il appuie et stimule les membres de son équipe pour qu'ils atteignent leurs buts professionnels et personnels. Contribuer à la création d'organisations saines Il crée des milieux stimulants où les autres ont de véritables occasions de faire une contribution utile et il s'assure que des ressources sont offertes pour que les autres soient en mesure d'accomplir ce qu'on attend d'eux. Communiquer efficacement Il écoute bien et encourage l'échange franc de l'information et des idées en utilisant des moyens de communication appropriés. Bâtir des équipes Il facilite la création de milieux où l'on fait appel à la collaboration et à la coopération pour obtenir des résultats.
Atteindre des résultats <i>(Achieve Results)</i>	Établir l'orientation Il inspire la vision en déterminant, en établissant et en communiquant des attentes et des résultats clairs et explicites. Aligner stratégiquement les décisions sur la vision, les valeurs et les données probantes Il tient compte des missions de l'organisation, de ses valeurs et des données probantes fiables et valables pour prendre des décisions. Agir pour mettre les décisions en œuvre Il agit en conformité avec les valeurs organisationnelles pour assurer un service efficace et efficient axé sur le public. Évaluer Il mesure et évalue les résultats. Il se tient et tient les autres responsables des résultats obtenus par rapport à des repères et il apporte les correctifs appropriés.

Domaines	Capacités du cadre de la santé
Développer des coalitions <i>(Develop coalitions)</i>	Créer volontairement des partenariats et des réseaux pour parvenir à des résultats Il établit des relations avec les individus et les groupes, gagne leur confiance et fait ressortir les avantages de la collaboration. Manifester un engagement à l'égard des clients et du service Il facilite la collaboration, la coopération et les coalitions entre des groupes diversifiés ayant des points de vue différents dans le but d'apprendre à améliorer le service. Mobiliser les connaissances Il utilise des méthodes pour recueillir des renseignements, encourage l'échange ouvert d'information et il utilise des données probantes de qualité pour influencer l'action partout dans le système. Naviguer dans les milieux sociopolitiques Il a le sens de la politique. Il sait négocier pour régler les conflits et mobiliser un soutien.
Transformer les systèmes <i>(Systems transformation)</i>	Manifester une pensée systémique/critique Il a un raisonnement analytique et une pensée conceptuelle. Il conteste et met en doute le statu quo, cerne les questions, règle les problèmes Il conçoit et met en œuvre des processus efficaces visant tous les systèmes et toutes les parties intéressées. Encourager et appuyer l'innovation Il crée un climat d'amélioration continue et de créativité visant à amener des changements systémiques. S'orienter stratégiquement en fonction de l'avenir Il explore l'environnement pour relever les idées, les pratiques exemplaires et les tendances nouvelles qui façonneront le système. Défendre et orchestrer le changement Il contribue activement à changer les processus qui améliorent la prestation des services de santé.



SOUTENIR L'EXERCICE DU RÔLE VOULU PAR L'UTILISATION DU MODÈLE LEADS DANS LE CADRE DU PROJET GPS

Année de lancement

2013

Établissement

Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CHUS)

Missions : CHU

Effectifs (ETC) : 4401³

Résumé

Dans le cadre du projet du GPS (Gestionnaires – Performance – Sens), un des neuf projets retenus par le MSSS pour l'amélioration des conditions d'exercice des cadres, le CHUS a décidé de revoir le rôle de ses cadres. Pour ce faire, l'organisation s'est donné quatre objectifs :

1. accroître le temps de gestion de proximité des cadres intermédiaires auprès de leurs équipes de terrain;
2. habiliter, dans l'action, les cadres participants à gérer à partir du cadre de référence « objectif-processus-résultats »;
3. implanter un système de gestion de la performance organisationnelle;
4. soutenir l'exercice du rôle de gestion voulu.

En ce qui concerne le quatrième objectif, le CHUS a choisi de soutenir les cadres dans l'exercice de leur leadership en utilisant le modèle LEADS du Collège canadien des leaders en santé.

Pendant le projet, l'équipe de direction ainsi que l'équipe de gestion du programme d'imagerie médicale se sont investies dans l'appropriation des compétences LEADS à titre d'équipes pilotes. Par diverses stratégies d'habilitation telles le *coaching* individuel et de groupe, le codéveloppement, l'autoévaluation et l'échange de rétroactions, les participants ont constaté les résultats positifs de cette expérience.

Le CHUS prévoit déployer un programme de soutien au leadership s'adressant à l'ensemble des cadres dans les années à venir, principalement, par la mise en place d'un programme de *coaching*.

Pour en savoir plus⁴

Dépliant LEADS

Être son propre leader – résumé du domaine

Engager les autres – résumé du domaine

Atteindre des résultats – résumé du domaine

Développer des coalitions – résumé du domaine

Transformer les systèmes – résumé du domaine

Personne-ressource

Annie Fauteux

Conseillère en développement organisationnel – Projet d'amélioration des conditions d'exercices des cadres et à la performance organisationnelle

Direction des ressources humaines et de l'enseignement

Téléphone : 819 346-1110, poste 22574

afauteux.chus@ssss.gouv.qc.ca

3. Au 31 mars 2012, selon la banque R-25 (AQESSS, 2012).

4. Documents diffusés avec l'autorisation du Collège canadien des leaders en santé.

2. Le modèle tête-cœur-courage : un modèle simple et à la portée de tous

Le deuxième modèle que nous vous proposons, *Head, Heart, and Guts de Dotlich, Cairo et Rhinesmith* (2006) se démarque par sa simplicité. Ce modèle est souvent utilisé par Alain Gosselin, directeur associé à la formation des cadres et des dirigeants à HEC Montréal. Ce modèle présente le leader comme un individu devant exercer son leadership en misant à la fois sur sa tête, son cœur et son courage. Pourtant, le développement du leadership se centre trop souvent sur les aptitudes analytiques (tête), malgré le fait que les leaders requièrent également une intelligence émotionnelle (cœur) et des aptitudes à évaluer et à prendre des risques (courage).

Un leadership de tête correspond à la capacité de se positionner en stratège et d'être orienté vers l'avenir. La deuxième composante, le cœur, s'actualise lorsque le cadre réussit à mobiliser son équipe en démontrant de la considération pour ceux qui l'entourent. Quant au leadership de courage, il s'exerce en ayant la capacité de prendre des décisions difficiles. Chacune de ces composantes du leadership se traduit par des comportements différenciés, répertoriés au tableau 4. Bien que généralement chaque personne exerce à divers degrés les trois types de leadership, un type prédomine souvent sur les autres. Le développement d'un cadre doit néanmoins se faire en intégrant ces trois caractéristiques du leadership, et ce, tout en s'ajustant au contexte vécu.

Pour utiliser ce modèle, le cadre doit analyser ses comportements en fonction du tableau 4 pour pouvoir établir quels aspects il devrait développer.

Tableau 4 **Les comportements des leaders de tête, de cœur et de courage**

Un leader de tête	Un leader de cœur	Un leader courageux
• Il est tourné vers l'avenir et voit loin. • Il a le sens des affaires et est orienté vers la stratégie. • Il sait où il s'en va et il propose une vision stimulante pour ceux qu'il dirige. • Il détermine des priorités et fixe des objectifs agressifs. • Il provoque l'innovation et le changement. • Il propose le client comme focus pour assurer la pérennité de l'entreprise.	• Il est positif, énergique et il a un enthousiasme contagieux. • Il utilise spontanément le mot « nous », car il sait qu'il ne peut réussir seul. • Il souligne régulièrement et avec fierté la contribution de son équipe, particulièrement pour les initiatives de service. • Il donne l'exemple par son attitude et par ses comportements. • Il impose à lui-même ce qu'il demande aux autres.	• Il se lance dans l'action, n'hésite pas à expérimenter et à prendre des risques. • Il possède le courage de remettre en question le statu quo. • Il se tient debout, il est en accord avec ses convictions et il est capable d'être ferme. • Il est un individu de caractère. • Il s'attend à ce que ses employés prennent des initiatives et il leur accorde la marge de manœuvre nécessaire.

Un leader de tête	Un leader de cœur	Un leader courageux
• Il propose des indicateurs qui permettent de mesurer les progrès et le succès. • Il est un éternel assoiffé de connaissances pour qui toute expérience est une occasion d'apprentissage. • Il explique ses décisions de façon claire. • Il est capable d'influencer et de convaincre les autres par ses arguments logiques.	• Il est cohérent entre ce qu'il dit et ce qu'il fait, il tient ses promesses et il favorise la circulation de l'information. • Il mérite la confiance des autres parce qu'il est sincère et intègre. • Il est ouvert aux idées et il est à l'écoute des autres. • Il est sensible à l'équilibre entre les besoins individuels et les besoins opérationnels. • Il stimule le développement des talents autour de lui.	• Il n'hésite pas lors des décisions difficiles : il fait ce qui doit être fait. • Il est exigeant et il maintient des standards élevés qui amènent les autres à se dépasser. • Il est capable de se relever à la suite de situations difficiles. • Il n'hésite pas à confronter les moments de vérité qui effraient plusieurs, il gère les conflits. • Il vise la réussite même si cela exige beaucoup de travail et de persévérance.

Source : Gosselin, 2011

Le courage managérial

Le courage managérial s'avère particulièrement important pour les cadres intermédiaires. La gestion de proximité demande d'encadrer plusieurs individus et cela suppose des interactions fréquentes avec des personnes possédant divers points de vue et des opinions variées. Posséder du courage managérial s'impose donc comme une habileté cruciale. En effet, les cadres qui manquent continuellement de courage finissent par perdre leur crédibilité et le respect de leur équipe (Beaulieu, 2011). À l'inverse, un cadre courageux saura créer un bon climat de travail, ce qui contribuera à une meilleure performance de son équipe.

Un cadre peut démontrer son courage en donnant une rétroaction difficile, exprimée de façon constructive, en prenant position, en dénonçant un collègue qui enfreint les valeurs et le code d'éthique de l'organisation ou en sachant dire non (Beaulieu, 2011). Bref, un cadre courageux n'évite pas les situations, il les affronte.

Pour les cadres intermédiaires, le courage se traduit tout d'abord dans la relation qu'ils entretiennent avec leurs équipes. Ils doivent être capables de s'affirmer devant elles, d'oser les conversations difficiles, de refuser certaines requêtes et d'accepter de déplaire quand la situation l'exige, surtout lorsqu'un employé connaît un mauvais rendement. Le courage managérial ne signifie toutefois pas de manifester un leadership autoritaire. Pour Morissette (2011), le gestionnaire qui fait preuve de courage managérial affronte la situation de façon appropriée, avec calme, détermination, force et respect, en atteignant un équilibre entre un style de gestion passif et agressif.

3. Les cinq pratiques du gestionnaire exemplaire : un modèle renommé

Dans un article publié dans la communauté de pratique en organisation des soins, des services et du travail pour les CH et les soins critiques de l'AQESSS, Éric Brunelle et Caroline Parent (2012) du Pôle Santé HEC Montréal recommandent le modèle de Kouzes et Posner (2007) qui s'inspire de cinq pratiques de gestion communes aux meilleurs leaders. À leurs avis, il s'agit d'un bon point de départ pour amorcer une réflexion sur les politiques et les pratiques devant être développées en organisation afin de soutenir les cadres.

Le modèle provient d'un célèbre ouvrage datant de 1987, *The leadership challenge*, dévoilant les résultats d'une enquête réalisée auprès de 550 leaders et au cours de laquelle 42 entrevues en profondeur ont été effectuées pour relever les meilleures pratiques de leadership de chacun. Les résultats ont révélé cinq pratiques d'excellence. Ces cinq pratiques exemplaires et les engagements devant être respectés par le gestionnaire voulant y adhérer sont décrits dans le tableau 5.

Tableau 5 **Les cinq pratiques d'un leader exemplaire**

Pratiques	Engagements
Donner l'exemple	1. Clarifiez vos valeurs en trouvant votre voix et en affirmant des idéaux partagés par l'organisation. 2. Donnez l'exemple en alignant vos actions sur des valeurs partagées dans l'organisation.
Inspirer une vision partagée	3. Envisagez l'avenir en imaginant des possibilités stimulantes et originales. 4. Faites adhérer votre équipe à une vision commune en faisant appel à des aspirations partagées.
Challenger les processus	5. Recherchez des opportunités en prenant l'initiative et en regardant à l'extérieur pour trouver des pistes novatrices d'amélioration. 6. Expérimentez et prenez des risques en générant constamment de petites victoires et en apprenant de l'expérience.
Permettre aux autres d'agir	7. Encouragez la collaboration en bâtissant un lien de confiance qui facilite les relations. 8. Amenez votre équipe à se sentir forte en augmentant l'autonomie de ses membres et en développant leurs compétences.
Encourager le cœur	9. Reconnaissez et appréciez les contributions de chacun. 10. Créez au sein de votre équipe une culture qui célèbre les valeurs et les succès.

Vous pouvez avoir accès à un outil introduisant au modèle
The Leadership Challenge sur iPhone et iPad. Cette application est offerte
en format gratuit ou payant.

4. Les trois impératifs pour devenir un bon leader : la base pour être un bon gestionnaire

Dans leur livre, *Being the Boss*, Hill et Lineback (2011) ont élaboré une approche selon laquelle être un bon leader exige trois impératifs : se gérer soi-même, gérer son réseau de relations et gérer son équipe. Pour élaborer ce portrait, les auteurs se sont basés sur ce que les bons gestionnaires accomplissent et sur les erreurs que de moins bons tendent à faire. Les trois impératifs sont détaillés dans le tableau 6.

Nous avons choisi de présenter ce modèle, même s'il peut paraître un peu simple, car il s'agit d'une bonne synthèse expliquant ce qu'est le métier de gestionnaire. Il est donc recommandé pour les nouveaux cadres ayant peu d'expérience en gestion.

Tableau 6 **Les trois impératifs pour devenir un bon leader**

Impératifs	Comportements
Se gérer soi-même	Entre le style autoritaire et le laisser-faire Sait quand faire preuve d'autorité formelle. Le piège de l'amitié Se soucie du bien-être de ses employés tout en étant centré sur l'accomplissement du travail bien fait. Bâtir une relation de confiance Inspire la confiance de ses employés qui sentent qu'ils seront traités équitablement, avec soutien et respect.

Impératifs	Comportements
Gérer son réseau de relations	Comprendre la réalité de son milieu Comprend son rôle politique dans l'organisation et reconnaît les personnes influentes de l'organisation. Tisser son propre réseau d'influence Bâtit trois types de réseau : son réseau opérationnel, son réseau stratégique et son réseau développement (personnel et émotionnel). Gérer ses relations avec son supérieur Obtient le soutien de son supérieur immédiat et sait comment le soutenir.
Gérer son équipe	Définir le futur Insuffle une vision commune à son équipe et explique clairement les moyens à prendre pour y arriver. Clarifier le fonctionnement de l'équipe Définit le fonctionnement de l'équipe, les attentes que chacun nourrit envers l'autre et le niveau de performance attendu. Gérer les rendements individuels Reconnaît la contribution individuelle de chacun de ses employés et favorise une culture de développement personnel.

Adapté de Hill et Linerback (2011)

Si ce modèle vous inspire, vous pouvez aider les cadres de votre établissement à identifier leurs forces et leurs faiblesses en leur faisant remplir une autoévaluation. Le questionnaire porte sur les points à considérer lorsqu'on veut répondre à ces trois impératifs. Il se retrouve en annexe II.

5. Le gestionnaire agile : accompagner plutôt que diriger

Les pratiques de gestion de type « Agile » gagnent de plus en plus en popularité comparativement à l'approche traditionnelle en aidant à tenir compte des incertitudes et des changements fréquents (Collet, 2012). Développée à la base pour les projets de développement de produits et de logiciels, cette approche s'applique maintenant à différents types de projets. Elle repose sur des principes tels que l'adaptabilité, la participation, l'autonomie, l'amélioration continue, la culture orientée vers le client, etc. (Collet, 2012).

De cette perspective est né le concept d'agilité en gestion, c'est-à-dire « la capacité à anticiper et à bouger avec justesse et de manière coordonnée pour aller tous dans le même sens » (Barrand, 2012). Ainsi, le gestionnaire agile doit adopter certains comportements et certaines pratiques de gestion pour que l'agilité puisse s'incarner à tous les niveaux de l'organisation.

Pour Barrand (2012), ces pratiques du gestionnaire agile sont au nombre de dix. Elles sont présentées dans le tableau 7.

Tableau 7 **Les pratiques de gestion du gestionnaire agile**

Pratiques de gestion	Définitions
Le fonctionnement du processus	Organise des processus tournés vers la satisfaction optimale des clients internes et externes, capables de s'auto-organiser spontanément en fonction des turbulences de l'environnement et du niveau de performance du processus dans son entier.
La symbiose environnementale	Modifie de manière proactive et en temps réel ses processus, ses services et des pratiques en fonction des tendances et des opportunités de l'environnement.
La modularité synergique	Optimise et capitalise les ressources communes existantes pour soutenir et alimenter ses différents projets, en particulier d'innovation. Développe une culture de la mobilité et du partage entre les services et les personnes.
L'autonomie	Laisse une grande autonomie aux individus et aux équipes sur les « quoi » et les « comment ». Évalue ces derniers sur une pluralité de critères : initiative, objectifs, coordination, autoévaluation, évaluation type 360°, etc.) selon leur capacité à participer aux objectifs collectifs.

Pratiques de gestion	Définitions
La pédagogie managériale	Agit comme catalyseur de l'action et porteur de sens. Porte véritablement le sens ou le projet de l'organisation en le comprenant et en le traduisant en un sens particulier. Fait preuve de vertus pédagogiques envers leurs employés pour les mobiliser vers un optimum organisationnel. Aide chacun à trouver un mode de fonctionnement autonome, responsable et efficace.
La communication	Favorise le flux de communication pour que cette dernière puisse produire un sens chez le récepteur, élargir sa compréhension de l'environnement et amplifier sa capacité à être un acteur stratégique, à son niveau, pour le groupe. Encourage chacun à capter de l'information, à la trier et à l'émettre de façon pertinente vers celui ou celle en fera le meilleur usage.
L'interopérabilité	Utilise des systèmes de communication permettant de stimuler la créativité pour toujours mieux satisfaire le client.
La veille	Encourage ses employés à participer à l'effort de veille à son niveau en utilisant une multiplicité des réseaux internes et externes, en capitalisant et en transférant des connaissances tacites et explicites.
Les dynamiques collaboratives	Promeut une culture visant le partage optimal de la connaissance (notamment tacite) par une transversalité des échanges, un dialogue continu entre les individus et les services et une capacité permanente de reconfiguration des rapports professionnels.
Les perspectives d'épanouissement	Encourage chaque individu à apprendre et à évoluer, latéralement et verticalement, par le recours à la mobilité, à la prise de responsabilité variable et à la formation continue (non seulement une obligation légale, mais une véritable arme stratégique).

Source : Barrand (2012)

En somme, il s'agit d'une personne ouverte, proactive, qui est prête à remettre continuellement en question les façons de procéder et de penser et qui valide constamment auprès de son équipe la compréhension du sens à donner aux objectifs et aux gestes du quotidien. Cette personne prône l'autonomie et l'approche collaborative. Ainsi, le gestionnaire agile offre un modèle de leadership basé à la fois sur le leadership partagé et sur le leadership collaboratif.

AVANTAGES ORGANISATIONNELS

Pourquoi les organisations gagnent-elles à habiliter l'ensemble des cadres dans l'exercice de leur leadership?

Pour connaître le succès

Pour Henein et Morissette (2007), le leadership s'avère le facteur d'influence prédominant du succès d'une organisation. Un bon leader peut mener un groupe moyen à s'élever à un niveau d'excellence, tout comme un mauvais leader peut détruire les efforts d'un groupe formidable (Henein et Morissette, 2007).

Le rôle du leader dans la performance organisationnelle s'explique, entre autres, par la mobilisation du personnel. Les études ont démontré que les organisations qui affichaient un meilleur taux de mobilisation étaient plus performantes (Tremblay et autres, 2005). Les cadres qui démontrent du leadership influencent grandement la mobilisation du personnel en instaurant un climat de confiance, en soutenant les employés, en appréciant leur contribution à leur juste de part et en leur laissant prendre des initiatives et embrasser des solutions créatives (*empowerment*).

Un bon leader peut mener un groupe moyen à s'élever à un niveau d'excellence, tout comme un mauvais leader peut détruire les efforts d'un groupe formidable.

Lorsque les employés ne sont plus mobilisés, on observe alors un faible engagement et un taux de roulement élevé. Il s'agit souvent de signes démontrant que leur supérieur n'exerce pas suffisamment de leadership.

Pour relever les défis du réseau de la santé et des services sociaux

Dans un contexte de perpétuelle transformation et dans lequel les ressources financières sont extrêmement limitées, les organisations du réseau de la santé et des services sociaux ont besoin de cadres qui exercent un bon leadership pour s'attaquer à ces nombreux défis.

En contexte de changement organisationnel, le cadre intermédiaire est un acteur fondamental (Bareil, 2004). Il occupe plusieurs rôles, notamment le rôle de leader en incitant les membres de son équipe à le suivre dans le changement. Il doit être capable de guider son équipe en traduisant la vision organisationnelle pour l'unité ou le service.

Pour favoriser la qualité des soins de première ligne

Dans une étude portant sur les facteurs organisationnels soutenant les pratiques cliniques de qualité en première ligne, la mobilisation des équipes s'est révélée être un facteur déterminant (Beaulieu et autres, 2012). Le cadre intermédiaire occupe un rôle de premier plan dans la mobilisation comme nous l'avons expliqué précédemment.

L'absence de hiérarchie dans les équipes est également ressortie comme un facteur favorisant la qualité des soins, car elle permettait une plus grande complicité entre les membres de l'équipe pour, ainsi, favoriser un meilleur partage de l'expertise (Beaulieu et autres, 2012). Le leadership partagé apparaît donc comme un modèle de leadership très pertinent pour les équipes de soins.

Enfin, l'étude démontre aussi que le réseautage, dans ses possibilités d'accès ou de partage de ressources ou de services d'autres organisations, représente un enjeu important dans la qualité des soins. Le leadership collaboratif se dévoile donc comme un style de leadership à promouvoir.

Pour diminuer la surcharge de travail des cadres

Pour Éric Brunelle et Caroline Parent du Pôle santé HEC Montréal (2012), l'exercice du leadership serait une solution au problème de surcharge de travail des cadres. Exercer un meilleur leadership permettrait aux cadres de s'orienter vers les objectifs à atteindre et à prioriser leurs activités. De plus, en adoptant des comportements de leadership, les cadres pourront apprendre à déléguer certaines tâches de leur travail. Pour illustrer les comportements de leadership à encourager, ils se réfèrent au modèle de Kouzes et Posner (2007) qui a été présenté précédemment dans ce document.

DEFIS DE L'EXERCICE DU LEADERSHIP

Instaurer une culture du développement du leadership

En organisation, il faut réussir à faire accepter que le développement du leadership prenne du temps et qu'il demande d'être structuré au niveau organisationnel. Il ne suffira pas d'inscrire des cadres à une formation sur le leadership pour espérer les voir exercer un meilleur leadership. Il faut voir le développement du leadership comme un rendement à long terme qui demande de grands investissements.

Il importe de bâtir une culture de développement du leadership et de fournir un climat dans lequel les cadres seront à l'aise de s'épanouir. Le droit à l'erreur doit être permis et ancré dans cette culture. Il faut offrir un environnement qui permette au cadre d'expérimenter tout en les encadrant suffisamment pour éviter les trop grandes chutes.

Miser sur d'autres pratiques que la formation traditionnelle

Il importe de bâtir une culture de développement du leadership et de fournir un climat dans lequel les cadres seront à l'aise de s'épanouir. Le droit à l'erreur doit être permis et ancré dans cette culture.

Si on se réfère aux six volets du programme de développement du leadership, on constate que l'étape de la formation est souvent réalisée, car elle est plus traditionnelle. Les autres étapes demanderont sans doute un plus grand engagement de la part de la direction générale et de la part de la DRH à titre de chef d'orchestre.

L'apprentissage dans l'action est souvent plus difficile à mettre en œuvre. Les projets et les affectations temporaires demandent de prévoir des remplacements, ce qui n'est pas toujours facile à réaliser.

Étant donné que le soutien formel par de l'accompagnement nécessite des ressources financières additionnelles, les programmes de mentorat seront sans doute plus faciles à promouvoir auprès de la direction générale. Toutefois, le mentorat demande une plus grande planification et une bonne gestion de la part de la DRH, en plus de devoir libérer des cadres-leaders d'expérience.

La création de communautés d'appartenance, tels des groupes de codéveloppement, est primordiale, mais peut s'avérer difficile à mettre sur pied, car elle nécessite un soutien RH, la libération des ressources et le développement d'une culture de transfert des connaissances.

Mesurer les efforts consentis

La mesure, quant à elle, est importante, mais complexe à réaliser. Les sondages pré et post intervention ainsi que la mesure des résultats auprès des équipes pourront s'avérer utiles.





LES CLÉS DE LA RÉUSSITE

L'EXERCICE DU LEADERSHIP

- Obtenez l'aval de l'équipe de direction pour développer et soutenir le leadership.
- Reliez le développement du leadership à des objectifs organisationnels.
- Ancrez le développement du leadership dans la culture organisationnelle et donnez-vous le temps.
- Assurez-vous qu'il y ait une cohérence à tous les niveaux hiérarchiques.
- Tous les gestionnaires n'ont pas à participer aux mêmes programmes de développement du leadership. Certains programmes peuvent être destinés à des clientèles très spécifiques.
- Précisez ce que vous entendez par leader : les compétences, les résultats, les comportements, la performance attendue, etc.

OUTIL DE RÉFLEXION



Contexte et définitions

- A. Que signifie le leadership dans le contexte de votre organisation?
- B. Quelle devrait être la définition du leadership selon vos enjeux organisationnels?
- C. Dans l'ensemble de votre personnel d'encadrement, quelle est la proportion de cadres qui exercent un style prédominant de leadership collaboratif et de leadership partagé? Croyez-vous que cette proportion devrait augmenter?

Avantages stratégiques

- D. Pourquoi est-ce important de développer le leadership de vos cadres intermédiaires?
- E. L'organisation est-elle prête à faire les investissements nécessaires pour le développement du leadership?

Pratiques organisationnelles

- F. Par rapport au programme de développement du leadership en six étapes (formation – apprentissage dans l'action – réflexion personnelle – soutien – communauté d'appartenance – mesure), comment situez-vous votre organisation? Que vous reste-t-il à développer ou à peaufiner?
- G. Dans les quatre modèles de leadership proposés, lequel serait le plus approprié pour la relève? Lequel s'appliquerait aux cadres plus expérimentés?

Défis

- H. Quels défis vous reste-t-il à réaliser au regard du développement du leadership dans votre organisation?

CONCLUSION

Dans ce document, nous voulions vous sensibiliser à la notion de leadership et à l'importance qu'il soit exercé à tous les niveaux d'encadrement. Selon différentes définitions, le leadership serait la capacité à influencer sans l'usage de l'autorité, à amener son équipe vers un objectif commun.

Nous avons présenté les grandes étapes d'un programme de développement du leadership ainsi que quelques modèles qui pourraient servir de cadre de référence lors de la première étape, la formation, mais également pour mesurer l'impact du programme chez les cadres. Pour chaque organisation, il importe de s'entendre sur sa vision du leadership ainsi que de définir et de préciser clairement les attitudes et les comportements attendus. Les établissements pourront ensuite décider des stratégies organisationnelles à mettre en place pour soutenir la démarche et pour enrichir la culture.



ANNEXES

Annexe I – Le leadership collaboratif : outil de mesure

Avez-vous un style collaboratif?

Étape 1. Évaluez la personne (ou vous-même) en fonction de ses comportements et ses caractéristiques. Notez chacun des comportements de 1 (pas du tout) à 7 (dans une large mesure) selon la concordance avec les comportements de la personne évaluée.

Comportements	Questions	Notez de 1 à 7
Redéfinir les succès	1. Place ses objectifs personnels en deuxième et ceux de l'organisation en premier.	
	2. Est préoccupé par son agenda personnel au détriment des objectifs globaux de l'organisation. (Notez de 1 à 7, et soustrayez 8 de ce nombre pour obtenir le résultat à inscrire dans la case de droite.)	
	3. Lorsque confronté à une situation où les gens sont en désaccords, est capable de les amener à regarder la situation de façon plus globale.	
	4. Est doué pour trouver un terrain d'entente entre les gens qui ont des objectifs et des agendas différents.	
	A : Total des réponses (de 1 à 4)	
Amener les autres à s'engager	5. Fait preuve d'empathie envers les personnes qui partagent des points de vue différents.	
	6. Encourage les discussions ouvertes et les débats sur les problématiques tôt dans le processus.	
	7. Prend souvent seul les décisions ou change les décisions prises par l'équipe. (Notez de 1 à 7 et soustrayez 8 de ce nombre pour obtenir le résultat à inscrire dans la case de droite.)	
	8. Pense « je vais solliciter les autres », contrairement à « je vais dire aux autres quoi faire ».	
	B : Total des réponses (de 5 à 8)	

Comportements	Questions	Note de 1 à 7
Être imputable	9. Prend la responsabilité des erreurs.	
	10. Utilise couramment des expressions comme « je suis responsable ».	
	11. Demande aux autres l'imputabilité.	
	12. S'assure que les autres prennent leurs responsabilités pour leurs actions.	
	C : Total des réponses (de 9 à 12)	
	Résultat total (A+B+C)	

Étape 2. Comparez vos résultats avec un échantillon provenant des réponses de 162 hauts dirigeants ayant un excellent rendement.

	En dessous du premier quartile*	Entre le premier quartile et la médiane**	Médiane	Entre la médiane et le troisième quartile	Au-dessus du troisième quartile
1. Redéfinir les succès	4-16	17-19	20	21-23	24-28
2. Amener les autres à s'engager	4-13	14-17	18	19-22	23-28
3. Être imputable	4-17	18-19	20	21-23	24-28
Pointage total	12-49	50-57	58	59-64	65-84
Résultat	Absence d'un style de leadership collaboratif	Un style de leadership collaboratif plutôt faible	Un style de leadership collaboratif modéré	Un bon style de leadership collaboratif	Un excellent style de leadership collaboratif

Source : Hansen (2009)

*Quartile : Chacune des 3 valeurs qui divisent les données triées en 4 parts égales de sorte que chaque partie représente 1/4 de l'échantillon de population.

**Médiane : Partage les valeurs d'une série en deux groupes de parts égales.

Annexe II – L'autoévaluation des trois impératifs du leader⁵

Répondez aux questions suivantes pour évaluer si vous vous comportez comme un leader. Plus vos réponses se situent près de 5, plus vous adoptez des comportements et des attitudes dignes d'un leader. Si vous avez répondu 3 ou moins dans plusieurs énoncés d'un même impératif, vous devriez axer le développement de votre leadership sur ce point.

Impératif 1 : Se gérer soi-même

	Échelle						
Considérez-vous votre autorité formelle comme un outil utile, mais non comme la principale façon d'influencer les autres ou comme le facteur clé des relations avec vos employés?	Non, j'en dépends grandement			Oui, je l'utilise rarement			
		1	2	3	4	5	

Exercez-vous votre autorité avec transparence – en précisant comment, pourquoi et ce que vous faites – en le partageant même avec d'autres personnes lorsque c'est possible et approprié?	Non, je devrais être plus transparent			Oui, je l'exerce avec transparence			
		1	2	3	4	5	

Êtes-vous capable de créer et de maintenir des relations de soutien qui sont riches sur le plan humain, mais qui focalisent toujours sur la mission et les objectifs de l'équipe et de l'organisation?	J'éprouve de la difficulté sur ce point			Je peux trouver le bon équilibre			
		1	2	3	4	5	

5. Adapté de Hill et Lineblack (2011)

	Échelle						
Évitez-vous d'influencer les employés en vous faisant ami avec eux – de créer des relations intimes et personnelles dans lesquelles la relation elle-même est ultimement plus importante que le travail à accomplir?	J'ai vraiment besoin d'être aimé			Je m'en soucie tout en étant orienté sur le travail			
		1	2	3	4	5	

Est-ce que vos employés pensent qu'ils peuvent compter généralement sur vous pour prendre les bonnes décisions? (Est-ce que votre réponse est basée sur autre chose que votre opinion personnelle?)	Non (ou je ne sais pas)			Oui (j'ai des données concrètes)			
		1	2	3	4	5	

Croyez-vous en vos compétences stratégiques, opérationnelles et politiques?	Non (ou je ne sais pas)			Oui (j'ai des données concrètes)			
		1	2	3	4	5	

Croyez-vous en votre personnalité – vos intentions, vos valeurs, vos attentes, tout comme en votre résilience émotionnelle et votre maturité?	Non (ou je ne sais pas)			Oui (j'ai des données concrètes)			
		1	2	3	4	5	

Impératif 2 : Gérer son réseau de relations

	Échelle						
Identifiez-vous les personnes qui devraient faire partie de votre réseau?	Non, j'ai besoin de travailler sur ce point			Oui, je le fais toujours			
		1	2	3	4	5	

Bâissez-vous et maintenez-vous de manière proactive votre réseau opérationnel?	Non, j'ai besoin de travailler sur ce point			Oui, je le fais toujours			
		1	2	3	4	5	

Bâissez-vous et maintenez-vous de manière proactive votre réseau stratégique?	Non, j'ai besoin de travailler sur ce point			Oui, je le fais toujours			
		1	2	3	4	5	

Utilisez-vous de manière proactive votre réseau pour atteindre les objectifs de votre équipe?	Non, j'ai besoin de travailler sur ce point			Oui, je le fais toujours			
		1	2	3	4	5	

Impératif 3 : Gérer son équipe

	Échelle						
Définissez-vous et précisez-vous constamment l'avenir que votre équipe et vous tentez de créer?	Non, j'ai besoin de travailler sur ce point			Oui, je le fais toujours			
		1	2	3	4	5	

Clarifiez-vous les rôles, les règles de travail et la culture, en plus de donner de la rétroaction sur la performance de votre équipe?	Non, j'ai besoin de travailler sur ce point			Oui, je le fais toujours			
		1	2	3	4	5	

Gérez-vous et connaissez-vous vos employés autant en tant qu'individu qu'en tant que membre de l'équipe?	Non, j'ai besoin de travailler sur ce point			Oui, je le fais toujours			
		1	2	3	4	5	

BIBLIOGRAPHIE

Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS) (2012). *I-Stratège : domaine ressources humaines*, banque R-25. Montréal, AQESSS.

Bareil, Céline (2004). *Gérer le volet humain du changement*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, coll. Entreprendre, 213 p.

Barrand, Jérôme (2012). *Le manager agile*, 2^e éd., Paris, Dunod, 185 p.

Beaulieu, Marie-Dominique et autres (2012). *Facteurs organisationnels qui soutiennent des pratiques cliniques de qualité en première ligne - Résultats d'une étude québécoise*, projet de recherche, Montréal, Chaire Docteur Sadok Besroun en médecine familiale, Université de Montréal, 35 p. Récupéré de http://www.medfam.umontreal.ca/doc/chaire_sadok_besroun/Rapport_facteurs_org_qualite_SPL_2012.pdf

Beaulieu, Line (2011). « Le courage managérial : héroïsme ou nécessité quotidienne? », *Effectif*, vol. 14, n° 2, p. 26-29.

Brunelle, Éric (2011). « Le leadership, un concept à cerner », conférence prononcée dans le cadre du *Séminaire DRH+ : Cultiver son leadership : stratégies pour agir avec courage*, Vaudreuil, Québec, 19 et 20 mai 2011, organisée par l'AQESSS et HEC Montréal.

Brunelle, Éric et Caroline Parent (2012). « Le leadership : une solution pour réduire la surcharge des cadres », Capsule d'information publiée par la Communauté de pratique en organisation des soins, des services et du travail en OSST pour les CH et soins critiques de l'AQESSS, Montréal, Pôle santé HEC Montréal, 3 p.

Collet, Bruno (2012). « La gestion de projet Agile : réunir flexibilité et gouvernance », communication présentée au *Colloque en gestion des CHU 2012*, Québec, 14 septembre.

Dickson, Graham (2010). *Le cadre des capacités de leadership LEADS... Diriger dans un milieu de soins : Accroître la capacité de leadership au Canada afin de diriger la transformation des systèmes de santé*, Collège canadien des leaders en santé. Récupéré le 13 août de http://www.cchl-ccls.ca/assets/LEADS/LEADS_Communique_Feb2010_LEADS_FR.pdf

Dotlich, David L., Peter C. Cairo, et Stephen H. Rhinesmith (2006). *Head, Heart and Guts: How the World's Best Companies Develop Complete Leaders*, San Francisco, Jossey-Bass, 240 p.

Doucet, Olivier, Gilles Simard et Michel Tremblay (2008). « L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 63, n° 4, p. 625-647.

Gosselin, Alain (2011). « Le DRH : un leader de tête, de cœur, de courage », conférence prononcée dans le cadre du *Séminaire DRH+ : Cultiver son leadership : stratégies pour agir avec courage*, Vaudreuil, Québec, 19 et 20 mai 2011, organisée par l'AQESSS et HEC Montréal.

Hansen, Morten T. (2009). *Collaboration: How the Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results*, Boston, Harvard Business Press, 231 p.

Henein, Amal et Françoise Morissette (2007). *Leadership : sagesse, pratique, développement : une recherche d'envergure sur l'exercice et le développement du leadership*, Sherbrooke, Les Éditions de l'Université de Sherbrooke, 352 p.

Hill et Lineback (2011). *Being the Boss: The 3 Imperatives for becoming a great leader*, Boston, Harvard Business Review Press, 284 p.

Kouzes, James M. et Barry Z. Posner (2007). *The leadership challenge*, 4^e éd., San Francisco, Jossey-Bass, 389 p.

Lapierre, Laurent (2008a). « Comprendre et raconter le leadership pour mieux l'assumer », *Gestion*, vol. 33, n° 3, p. 12-15.

Lapierre, Laurent (2008b). « Encore! », *Gestion*, vol. 33, n° 3, p. 10-11.

Luc, Édith (2010). *Le leadership partagé*, 2^e éd., Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 187 p.

Luc, Édith (2005). « L'apprentissage du leadership ou comment actualiser son capital de leadership », *Gestion*, vol. 29, n° 4, p. 43-50.

Morissette, Françoise (2011). « Le courage managérial », conférence prononcée dans le cadre du *Séminaire DRH+ : Cultiver son leadership : stratégies pour agir avec courage*, Vaudreuil, Québec, 19 et 20 mai 2011, organisée par l'AQESSS et HEC Montréal.

Pearce, Craig L. et Jay A. Conger (2003). « All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership », dans *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, p. 1-18.

Sardais, Cyrille et Danny Miller (2012). « Qu'est-ce que le leadership? », *Gestion*, vol. 37, n° 3, p. 77-84.

Tremblay, Michel, Denis Chênevert, Gilles Simard, Marie-Ève Lapalme et Olivier Doucet (2005). « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 69-78.

SUGGESTIONS DE LECTURE – SI VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS SUR LE SUJET

Oser un monde en soi

Ce livre propose une démarche rigoureuse et structurée de 52 semaines d'*autocoaching* pour permettre au lecteur de devenir un leader authentique. Utilisant une approche globale et multidisciplinaire, l'auteur accompagne le lecteur dans la recherche de soi. Au fil des pages, on retrouve de courtes lectures, des pistes de réflexion et des exercices pratiques visant à susciter des prises de conscience et le passage à l'action.

Il ne s'agit pas d'un livre de recettes, mais plutôt d'un guide interactif demandant au lecteur une réelle prise de conscience de soi.

Pour inspirer le courage d'oser ce que l'on veut vraiment.

Desautels, Geneviève (2012). *Oser un monde en soi : Choisir d'être et agir en leader authentique*, Longueuil, Béliveau éditeur, 234 p.

J'ai perdu ma montre au fond du lac

Ce troisième ouvrage de Rémi Tremblay, fondateur de La Maison des Leaders, traite des leaders tranquilles, de ceux qui savent garder leur calme pendant la tempête. L'auteur donne des pistes pour devenir l'un de ces leaders tranquilles et performants. Il invite le lecteur à explorer les voies du courage, de l'humilité et de l'amour pour réduire la distance entre ce que nous sommes et ce que nous aimerions être; entre ce que nous faisons et ce que nous aimerions faire; entre ce que nous avons et ce que nous aimerions avoir.

Un livre fort intéressant pour prendre du recul. Un besoin essentiel autant pour les personnes que pour les organisations.

Tremblay, Rémi et Diane Bérard (2009). *J'ai perdu ma montre au fond du lac : retrouver la tranquillité pour mieux gérer, mieux vivre*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, 181 p.

Le blog de John Kotter sur le HBR Blog Network

Pour approfondir sa réflexion sur le leadership et pour lire le point de vue d'internautes du monde entier, le blog de John Kotter est l'endroit tout désigné. Son article intitulé *Management Is (Still) Not Leadership* (2013) a suscité beaucoup de réactions et montre à quel point le concept de leadership ne fait pas l'unanimité.

Kotter, John (2013). *Management Is (Still) Not Leadership*, Harvard Business Review. Récupéré le 20 mars 2013 de <http://blogs.hbr.org/kotter/2013/01/management-is-still-not-leadership.html>

Le dossier « conquérir son leadership » de la revue Premium

Dans cette édition de la revue *Premium*, on tente d'expliquer comment on devient un leader et ce que cela exige. Les articles contenus dans le dossier « conquérir son leadership » sont :

Pourquoi les leaders mentent

Toute vérité est-elle bonne à dire? Pour l'auteur David Berreby, de nombreuses situations stratégiques justifient le recours au mensonge. L'article soulève des questions éthiques intéressantes même si elles ne s'appliquent pas toujours à la gestion.

Trouver son talon d'Achille

Comment les leaders peuvent-ils mieux se préparer à affronter des situations de plus en plus complexes? Se prêter à l'exercice de la réflexion et développer sa capacité d'introspection font partie des clés de la réussite.

Le patron, l'alpha du groupe

Pour Robert Sutton, les bons patrons sont des êtres conscients, inspirants et efficaces. Les organisations performantes sont celles qui cultivent le leadership à tous niveaux et non seulement dans les hautes sphères de l'organisation.

Sagesse à la japonaise

Selon Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi, diriger avec discernement, ou agir avec une « sagesse pratique », exige que le leader s'appuie sur six valeurs et principes personnels :

- le leader sage sait reconnaître ce qui est bon;
- le leader sage peut saisir l'essence;
- le leader sage crée des occasions de partage;
- le leader sage communique l'essentiel;
- le leader sage exerce le pouvoir politique;
- le leader sage favorise la sagesse pratique chez les autres.

La psychologie des meneurs

Apprendre à se connaître serait le moyen le plus rapide pour progresser en tant que dirigeant. Cela exige de reconnaître et de maîtriser ses propensions naturelles. L'article définit certains pièges les plus courants sur le plan du leadership.

Premium, n° 18 (janvier 2013)

PROCESSUS ARTERE : L'APPRECIATION DE LA CONTRIBUTION AU CŒUR DE LA QUALITE DES SOINS ET DES SERVICES

Lectures complémentaires suggérées par l'équipe RH du CSSS Pierre-Boucher

Adams, Marilee G. (2009). *Change Your Questions Change Your Life: 10 Powerful Tools for Life and Work*, 2^e éd., San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 240 p.

Hornstrup, Carsten, Jesper Loehr-Petersen et Joergen Gjengedal Madsen (2012). *Developing Relational Leadership*, Chagrin Falls (Ohio), Taos Institute Publications, 226 p.

Lewis, Sarah, Jonathan Passmore et Stefan Cantore (2012). *Appreciative Inquiry for Change Management*, Londres, Kogan Page, 232 p.

May, Natalie et autres (2011). *Appreciative Inquiry in Healthcare*, Brunswick (Ohio), Crown Custom Publishing, 144 p.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



T 514 842-4861 www.aqesss.qc.ca

505, BOULEVARD DE MAISONNEUVE OUEST

BUREAU 400, MONTRÉAL (QUÉBEC) H3A 3C2