



A CMA Company  
Société de l'AMC

## L'Institut de leadership des médecins (ILM) Cours en milieu de travail

Offrez à votre équipe de soins de santé les outils nécessaires pour prendre les commandes en ces temps de transformation

*(Ce cours est offert en anglais seulement)*



# L'Institut de leadership des médecins (ILM) Cours en milieu de travail



## Domaines du Cadre LEADS :

Être son propre leader

Engager les autres

Atteindre des résultats

Développer des coalitions

Transformer les systèmes

Consultez  
notre équipe



[jouleamc.ca/inhouse](http://jouleamc.ca/inhouse)

## Être son propre leader

Page #

- Insights Discovery<sup>MD</sup> : comprendre ses préférences personnelles ..... 3
- L'intelligence émotionnelle au service du leadership ..... 4
- Le leadership personnel, ou comment définir ses valeurs et sa vision fondamentales **ESSENTIELS** ..... 5
- Le leadership commence par la connaissance de soi **ESSENTIELS** ..... 6
- Leadership pour femmes médecins ..... 7
- Optimiser la concentration du médecin leader ..... 8
- Professionnalisme et éthique ..... 9
- Votre cheminement de carrière : compétences essentielles pour le médecin moderne ..... 10

## Engager les autres

- Bâtir et diriger une équipe ..... 11
- Motiver les autres **ESSENTIELS** ..... 12
- Gestion des comportements perturbateurs ..... 13
- Gestion efficace des ressources humaines ..... 14
- Animer des réunions efficaces ..... 15
- Le mentorat pour atteindre l'excellence ..... 16
- Optimiser vos relations avec les patients ..... 17

## Atteindre des résultats

- Argent et bon sens **ESSENTIELS** ..... 18
- Diriger une culture de rendement élevé ..... 19
- Mesure de la qualité pour le leadership et l'apprentissage ..... 20
- L'atteinte de résultats : réflexion stratégique ..... 21
- La gestion des talents pour un leadership exceptionnel ..... 22

## Développer des coalitions

- Gestion des différends et négociation **ESSENTIELS** ..... 23
- Stratégies de leadership pour la participation durable des médecins ..... 24

## Systems transformation

- Créer et diriger l'amélioration du système ..... 25
- Développer son influence stratégique ..... 26
- Diriger le changement **ESSENTIELS** ..... 27
- Le leadership au sein des systèmes sociaux, ou comment prospérer dans la complexité ..... 28

## Autres cours en leadership

- Crucial Conversations<sup>©</sup> - Un produit Vital Smarts<sup>©</sup> ..... 29
- Crucial Accountability<sup>©</sup> - Un produit Vital Smarts<sup>©</sup> ..... 30

## Insights Discovery<sup>MD</sup> : comprendre ses préférences personnelles

L'outil Insights DiscoveryMD est un bon moyen d'apprendre à mieux se connaître. Il peut aider les médecins à atteindre un maximum d'efficacité par l'établissement de relations productives au travail, l'amélioration des communications et la diminution des conflits. Insights Discovery est en fait un outil psychométrique reposant sur les principes psychologiques de Carl Jung et conçu pour aider les gens à mieux se connaître, à mieux comprendre les autres et à tirer le meilleur de leurs relations professionnelles. Au cœur de l'outil : un modèle simple et marquant à quatre couleurs qui permet à chacun de déterminer son style de personnalité, ses forces et la valeur qu'il apporte à une équipe.

### Objectifs d'apprentissage :

- Explorer l'incidence de ses préférences personnelles sur son rôle de leader
- Élaborer des stratégies de communication pour s'adapter aux autres, établir des liens avec eux et travailler en équipe
- Comprendre quelles formes particulières prend le stress selon son type de personnalité
- Découvrir des stratégies pour adapter ses préférences personnelles à son leadership pour le rendre encore plus efficace
- Mettre à profit les forces de sa personnalité et gérer ses limites dans le rôle de médecin en position d'autorité

### Outil d'évaluation du leadership :

Ce cours comprend un test de personnalité, avec l'outil Insights DiscoveryMD, qu'il faut avoir fait avant l'atelier.

**À noter :** Cette formation s'adresse à vous si vous souhaitez approfondir les notions abordées dans la portion Insights DiscoveryMD au jour 1 (avant-midi) du cours Conscience de soi et leadership efficace ou à la semaine 3 du cours en ligne Le leadership commence par la conscience de soi. Cela dit, la séance peut aussi vous être d'intérêt même si vous n'avez jamais suivi l'un ou l'autre de ces cours. Ce cours peut être adapté et donné dans votre milieu de travail, lors d'une réunion ou d'une conférence à l'intention de médecins ou d'équipes interdisciplinaires.

## L'intelligence émotionnelle au service du leadership

L'intelligence émotionnelle est une compétence essentielle au leadership en santé et a une incidence avérée sur l'efficacité dans tous les contextes cliniques, de la salle de conférence au bureau du président du Conseil jusqu'à l'hôpital et au chevet du patient. L'intelligence émotionnelle consiste en la capacité à reconnaître, à exprimer et à gérer ses émotions et celles des autres pour susciter la motivation, gérer le stress et prendre des décisions éclairées. L'expérience montre que ce type d'intelligence joue sur la qualité des soins, la communication, le stress et l'épuisement professionnel. Ce cours s'adresse à tous les médecins, peu importe où ils en sont dans leur carrière, puisque les compétences émotionnelles sont toujours importantes. Le cours repose sur une évaluation en profondeur qui mettra en évidence les forces et les nuisances émotionnelles.

### Objectifs d'apprentissage :

- Connaître la recherche sous-tendant le concept d'intelligence émotionnelle et son lien avec le leadership
- Évaluer son intelligence émotionnelle selon 15 sous-échelles et déterminer l'incidence qu'elle a sur son leadership
- Acquérir et mettre en pratique des compétences pour améliorer son intelligence émotionnelle
- Promouvoir et susciter l'intelligence émotionnelle chez les autres
- Mettre à profit ses forces sur le plan de l'intelligence émotionnelle et travailler sur ses points à améliorer

### Outil d'évaluation du leadership :

Ce cours comprend une évaluation de l'intelligence émotionnelle pour le leadership avec l'outil BarOn EQ-iMD de MHS, qu'il faut avoir faite avant l'atelier.

**À noter :** Cette formation s'adresse à vous si vous souhaitez approfondir les notions sur l'évaluation de l'intelligence émotionnelle abordées aux jours 2 et 3 du cours Conscience de soi et leadership efficace ou à la semaine 4 du cours en ligne Le leadership commence par la conscience de soi. Cela dit, la séance peut aussi vous être d'intérêt même si vous n'avez jamais suivi l'un ou l'autre de ces cours.

## ESSENTIELS

# Le leadership personnel, ou comment définir ses valeurs et sa vision fondamentales

Pour diriger les autres, il faut d'abord se connaître soi-même. Le leadership personnel et la conscience de soi, c'est avoir une bonne idée de son identité, de ses forces et de ses faiblesses. Ce cours de base invite les participants à prendre davantage conscience d'eux-mêmes par un examen de leurs propres valeurs, principes, méthodes de réflexion, hypothèses et vision de leadership.

Le cours met à profit toutes sortes d'outils et de techniques pour aider les participants à développer la conscience de soi dont ils ont besoin pour définir et parfaire leur approche de leadership. Les participants exploreront la complexité des rôles, des valeurs, des défis et des satisfactions du leadership médical; discuteront de l'incidence des valeurs et de la vision personnelles sur l'efficacité du leadership; définiront la vision de leadership personnel qui guidera leur prise de décisions; et créeront un plan d'action en développement professionnel pour leur rôle de leader.

### Objectifs d'apprentissage :

- Explorer la complexité des rôles, des valeurs, des défis et des satisfactions du leadership médical
- Discuter de l'incidence des valeurs et de la vision personnelles sur l'efficacité du leadership
- Définir une vision de leadership personnel qui guidera la prise de décisions
- Discuter des techniques d'amplification de la résonance émotionnelle chez soi et chez les autres
- Créer un plan d'action en développement professionnel pour son rôle de leader

### Évaluation en ligne : Évaluation des valeurs personnelles (Barrett Values Centre)

**À noter :** Cette formation s'adresse à vous si vous souhaitez approfondir les notions abordées au jour 1 (avant-midi) du cours Conscience de soi et leadership efficace ou aux semaines 1 et 2 du cours en ligne Le leadership commence par la conscience de soi, qui traite de la création d'une vision personnelle, de l'exploration des valeurs personnelles et de la consolidation du plan de développement du leadership personnel. Cela dit, la séance peut aussi vous être d'intérêt même si vous n'avez jamais suivi l'un ou l'autre de ces cours.

## ESSENTIELS

# Le leadership commence par la connaissance de soi

*Pour diriger les autres, il faut d'abord se connaître soi-même*

La conscience de soi, c'est avoir une bonne idée de son identité, de ses forces et de ses faiblesses. Ce cours invite les participants à prendre davantage conscience d'eux-mêmes en leur apprenant à réfléchir à leurs valeurs, principes, méthodes de réflexion, idées préconçues et aptitudes émotionnelles, ainsi qu'à prendre en compte leurs forces et leurs faiblesses.

Ce cours de base\* en ligne et animé utilise des outils et des techniques variés pour vous aider à développer la conscience de soi essentielle à un leadership efficace. La progression de tous les participants se fera en cohorte, au rythme d'un module par semaine, pour un total de six modules, ce qui permettra de mettre en pratique les connaissances au fur et à mesure. Vous interagirez avec des pairs d'ailleurs au pays au moyen de forums de discussion et de webinaires, et pourrez choisir le moment qui vous convient pour suivre le cours, selon votre horaire.

## Rendement de l'investissement

- Reconnaître l'importance capitale de la discipline en tant qu'élément central d'un leadership efficace chez les médecins
- Articuler une vision plus détaillée de son rôle en tant que meneur, qui tient compte de ses valeurs et de ses principes personnels, de son intelligence émotionnelle, de sa personnalité et de ses forces
- Mettre au point des stratégies pour tirer profit de ses forces et surmonter ses faiblesses
- Établir un plan d'action relatif à son développement professionnel en y incluant ses objectifs personnels en matière de leadership
- Accessible à partir d'un ordinateur ou d'une tablette
- Animation, conseils et suivi
- Cours suivi en cohorte et axé sur les interactions avec des pairs d'ailleurs au pays au moyen de forums de discussion et de webinaires

## Trois évaluations en ligne

- Test psychométrique Insights DiscoveryMD
- Auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle avec l'outil Bar-On EQ-iMD
- Questionnaire StrengthsFinder MD 2.0

## Leadership pour femmes médecins

*Exploitez vos habiletés naturelles et particulières*

Puisqu'il y a de plus en plus de femmes médecins, le nombre de femmes appelées à occuper un poste de leader et à avoir une influence accrue dans le domaine des soins de santé augmente également. C'est le moment idéal pour prendre un temps d'arrêt et découvrir ce qui vous empêche de vivre votre passion et de concrétiser vos intentions. Gagnez en confiance et en audace tout en respectant vos valeurs et votre personne.

Ce cours constitue une occasion exceptionnelle pour les femmes médecins d'établir des liens entre elles. Il vise à approfondir la conscience de soi et la connaissance de soi, à définir et à développer les compétences et les forces individuelles ainsi qu'à souligner les capacités nécessaires pour aborder et surmonter les défis uniques auxquels font face les femmes médecins leaders. Chaque participante disposera des nouvelles perspectives et des outils nécessaires pour créer un plan de développement du leadership personnalisé et définir les premières mesures concrètes à prendre.

### Rendement de l'investissement

- Explorer l'approche de leadership qui concorde le plus avec votre personnalité
- Exploiter vos forces naturelles afin de motiver plus efficacement les autres et de vous attaquer aux facteurs qui pourraient nuire à votre réussite
- Déterminer les éléments qui jouent sur le leadership et reconnaître les facteurs internes et externes qui ont une incidence sur l'avancement professionnel des femmes médecins d'aujourd'hui
- Apprendre des stratégies pour accroître votre efficacité en tant que leader en médecine
- Repérer des possibilités de catalyser et d'appuyer le leadership chez les femmes médecins dans notre système de santé complexe actuel et futur



## Optimiser la concentration du médecin leader : gérer les distractions au travail pour augmenter la productivité

Vous en avez assez des distractions, des demandes et de la pression constantes? Des études récentes suggèrent que lorsque les leaders accèdent à des fonctions plus élevées, leur rythme effréné pourrait contribuer à une augmentation du stress et à une diminution de l'attention et de la productivité. Ce cours peut vous aider à gérer les distractions et à aiguïser votre concentration de façon à vous épanouir pleinement dans le milieu de travail des soins de santé complexe d'aujourd'hui.

Ce cours s'appuie sur des données probantes en neurosciences pour examiner la façon dont le milieu de travail moderne axé sur le multitâche numérique nuit à votre fonctionnement, tant sur le plan cognitif que sur le plan social. Le cours offrira un cadre pratique pour vous aider à restaurer vos « muscles » de concentration afin de vous permettre d'accomplir ce qui vous tient le plus à cœur et de renouer avec votre travail et vos relations. Ce cours adopte une approche pratique pour développer de solides compétences de leadership personnel en proposant des pratiques de gestion du temps et des techniques basées sur la pleine conscience visant à accroître la concentration.

### Rendement de l'investissement

- Déterminer la façon dont les distractions nuisent à la productivité et contribuent au stress et à l'épuisement professionnel
- Discuter de la façon de développer une plus grande maîtrise du temps et de la concentration en gérant les distractions
- Examiner le lien entre l'attention et la présence pour améliorer la résilience, la capacité de réflexion et les relations
- Apprendre et mettre en pratique des techniques basées sur la pleine conscience pour améliorer le rendement et le bien-être



## Professionalisme et éthique

*Entre les bons coups et les lacunes en soins de santé.*

Les profonds changements récents dans le domaine des soins de santé causent des dilemmes d'ordres éthique, moral et professionnel encore plus complexes qu'avant. Comment vous adaptez-vous aux changements dans le modèle de soins? Comment gérez-vous adéquatement votre pratique comme une entreprise tout en suivant l'évolution des technologies? En tant que médecin, vous jouez un rôle clé dans la prévention, la mise en évidence et la résolution des conflits éthiques et professionnels. Ce cours vous fournira les bases des concepts éthiques pertinents ainsi que des outils et des ressources de prise de décision s'appliquant aux défis les plus courants. Nous appuyant sur ces concepts, nous analyserons le professionnalisme des points de vue individuel et systémique. À l'aide de discussions entre collègues, nous examinerons le rôle des médecins, des leaders et des établissements dans la création d'environnements favorisant la compassion et les comportements responsables.

### Rendement de l'investissement

- Comprendre et expliquer les concepts et les principes d'éthique pertinents qui s'appliquent aux rôles de leadership
- Mettre en évidence et aborder des dilemmes et des conflits d'ordre éthique qui surgissent dans la gestion quotidienne
- Intégrer une compréhension à jour du professionnalisme médical dans votre stratégie de leadership, y compris des techniques de discussion entre collègues
- Utiliser des ressources et des outils pour prendre des décisions et réfléchir de façon efficace

## Votre cheminement de carrière : compétences essentielles pour le médecin moderne

*Ayez une vision précise de votre plan de carrière – et de celui des autres*

La capacité à gérer sa carrière est une compétence essentielle que devrait posséder tout médecin. Pour avoir une vision précise de leur plan de carrière, les médecins doivent pouvoir définir leurs aspirations, repérer les occasions qui s'offrent à eux et déterminer quelles compétences leur seront utiles pour atteindre leurs buts. Ces habiletés les aideront à s'adapter au changement et leur permettront de tirer le meilleur parti possible de leur formation professionnelle.

Dans le cadre de ce programme, les participants apprendront à appliquer à leur propre situation les théories contemporaines sur la gestion de carrière. Ils exploreront leurs aspirations et élargiront leur réseau à l'aide d'un cadre factuel et d'outils pratiques de gestion. Comme les professionnels évoluent dans un monde de plus en plus volatil, incertain, complexe et ambigu (VICA), les participants seront amenés à étudier divers cheminements de carrière et à comprendre la gestion de carrière appliquée à divers modes d'exercice, comme le travail autonome, le travail en collaboration ou le travail au sein d'une organisation. Ce cours abordera également les enjeux liés à la mobilité et au fait d'avoir une double carrière, notamment.

### Rendement de l'investissement

- D'énoncer clairement leurs aspirations professionnelles et de repérer les options qui pourraient les aider à atteindre leurs buts
- D'élaborer un énoncé de carrière – une « feuille de route » – qui les guidera de façon stratégique dans leur exploration professionnelle
- D'établir des liens concrets entre les connaissances acquises durant le cours et les outils pratiques professionnels, comme le C.V., le profil LinkedIn, les techniques d'entrevue pour un emploi et les aptitudes de réseautage
- De développer leur confiance en eux, leur résilience et leur optimisme en lien avec leurs rôles actuels et à venir
- De prendre des décisions éclairées et satisfaisantes, qui respectent l'énoncé de carrière et le plan d'exploration qu'ils auront élaborés pendant la formation

### Caractéristiques

- Accessible à partir d'un ordinateur ou d'une tablette
- Animation, conseils et suivi
- Cours suivi en cohorte et axé sur les interactions avec des pairs d'ailleurs au pays au moyen de forums de discussion et de webinaires en direct hebdomadaire

## Bâtir et diriger une équipe

Ce cours se veut une étude des défis de la gestion d'équipes, tant celles imposées que celles mises sur pied dans une optique précise. Les participants développeront les compétences nécessaires pour bâtir des équipes ultraperformantes. Non seulement ils s'instruiront sur les qualités qui font le succès des meilleurs chefs d'équipe, mais ils perfectionneront aussi leurs aptitudes de leadership pour ensuite être capables de donner une vision et une mission à leur équipe en stimulant la participation des membres et en faisant en sorte qu'ils se sentent responsables de l'atteinte des objectifs et des seuils de référence. Par des études de cas et des simulations, les participants acquerront des compétences pratiques pour motiver les membres de leur équipe, déléguer des responsabilités, instaurer une culture de collaboration, recueillir les idées des membres de l'équipe sur les projets communs, faire avancer l'équipe, gérer les conflits et donner de la rétroaction aux membres.

### Objectifs d'apprentissage :

- Discuter des qualités d'un bon leader
- Expliquer les dynamiques particulières des équipes imposées
- Définir les aptitudes requises pour diriger des équipes, autant celles ultraperformantes que celles dysfonctionnelles
- Parfaire les compétences nécessaires à la gestion de différents conflits dans une équipe
- Apprendre et mettre en pratique les façons de donner des commentaires constructifs, directs et opportuns à l'équipe dans son ensemble et aux membres individuellement

## ESSENTIELS

# Motiver les autres

*Suscitez la passion et la motivation au travail*

Votre capacité à motiver les gens qui vous entourent – à les amener à prendre leur travail à cœur, à adhérer aux objectifs de votre organisation et à travailler ensemble pour les atteindre – est essentielle à votre succès en tant que leader. Mais mettre en pratique cette capacité n'est pas facile, surtout dans les milieux de travail très complexes du secteur des soins de santé, où vous devez interagir avec des personnes occupant divers échelons hiérarchiques et diverses fonctions, et provenant de milieux culturels différents.

Ce cours de base\* met l'accent sur l'engagement personnel et la façon de mobiliser les gens en misant sur leur potentiel. En misant sur les compétences essentielles et les outils pratiques, il vous montrera comment motiver les personnes, au sein de votre organisation et ailleurs. Il utilise une approche pragmatique particulièrement utile lorsqu'il faut solliciter la coopération de gens en dehors de votre sphère d'influence. Pour retirer le maximum du cours, vous devrez remplir en ligne une évaluation du leadership, le Work Engagement ProfileMD, avant le cours. Pour la version du cours en personne, nous vous recommandons en outre d'acheter l'ouvrage intitulé Strengths Based Leadership de Tom Rath et Barry Conchie et de répondre à l'évaluation en ligne StrengthsFinderMD 2.0 pour recevoir votre édition personnalisée du Strengths Based Leadership Guide.

**(NOTE :** Le code d'accès est dans le livre.)

## Rendement de l'investissement

- Définir la motivation et évaluer votre participation (et celle des autres) au travail
- Décrire une approche axée sur les points forts pour accroître la mobilisation
- Discuter de stratégies pour motiver les autres et instaurer la confiance
- Différencier le dialogue des autres formes de discours
- Mettre en pratique des méthodes d'écoute puissantes pour découvrir des terrains d'entente et des points de vue mutuels
- Préparer les étapes à franchir pour formuler de la rétroaction constructive
- Décrire les grands principes qui sous-tendent le mentorat

## Gestion des comportements perturbateurs

*Gérez – et réglez – les comportements perturbateurs*

L'Association canadienne de protection médicale (ACPM) définit le comportement perturbateur comme la conduite inappropriée d'un médecin pouvant nuire à la prestation de soins de qualité. Il peut s'agir de violence verbale, de crises de colère ou d'usages non justifiés de la force, par exemple. Le comportement perturbateur constitue un problème sérieux qui peut avoir des répercussions profondes sur la santé et le moral des collègues, et est souvent difficile à gérer et à régler. Ce cours vise à aider les médecins leaders et dirigeants à reconnaître les comportements perturbateurs et à y faire face du point de vue à la fois personnel et systémique.

### Rendement de l'investissement

- Expliquer pourquoi la gestion des comportements perturbateurs en milieu de travail est pertinente aujourd'hui
- Reconnaître les croyances et les idées préconçues sur la nature et la gestion des comportements perturbateurs
- Faire la distinction entre ce qui est un comportement perturbateur et ce qui ne l'est pas
- Comprendre les répercussions d'un comportement perturbateur
- Savoir quels éléments du milieu de travail ou de la culture de l'organisation peuvent influencer ou provoquer un comportement perturbateur
- Citer trois éléments clés d'un solide code de conduite et déterminer l'efficacité d'un tel code pour assurer une équité au travail et gérer les comportements perturbateurs
- Résumer l'expérience de l'ACPM en matière de comportements perturbateurs
- Discuter de l'approche de l'ACPM pour soutenir les collègues et les leaders médicaux
- Mettre en pratique les principes d'équité, de compassion et de responsabilisation en utilisant une démarche progressive afin de résoudre les incidents liés à un comportement perturbateur
- Discuter des méthodes et des interventions pour gérer les problèmes de comportement perturbateur au travail
- Vous préparer et vous exercer à avoir une conversation de rétroaction « difficile »
- Trouver des stratégies pour soutenir la résilience personnelle en tant que médecin leader confronté à ce problème complexe
- Élaborer des stratégies de prévention pour établir un comportement professionnel respectueux au travail

## Gestion efficace des ressources humaines

*De l'embauche à l'évaluation, en passant par la motivation*

Certains médecins se retrouvent dans des postes de leadership parce qu'ils souhaitent jouer un rôle clé, et d'autres parce que c'est leur tour ou qu'ils sont les seuls à vouloir le faire. Dans les deux cas, personne ne leur apprend comment gérer des ressources humaines. On s'attend souvent à ce qu'ils apprennent par observation, et trop souvent, c'est en faisant des erreurs qu'ils tirent des leçons. Étant donné la complexité des organisations du secteur des soins de santé, les administrateurs et les médecins ont besoin d'un ensemble complexe de compétences en gestion pour réussir. Ce cours est axé sur ces compétences : il donne des conseils pratiques pour bien gérer les ressources humaines et diriger le travail.

### Rendement de l'investissement

- Discuter des défis auxquels font face les médecins occupant des postes de leaders dans leur rôle de gestionnaires de ressources humaines
- Décrire les rôles et responsabilités des médecins leaders dans une organisation
- Présenter les principaux éléments et exigences du cycle du développement des ressources humaines
- Élaborer et mettre en pratique des techniques fondées sur des pratiques exemplaires afin d'optimiser l'efficacité du cycle du développement des ressources humaines (entrevue axée sur le comportement, échange constructif sur le rendement)

## Animer des réunions efficaces

*Apprenez à animer des réunions productives et stimulantes.*

Étant donné l'état des soins de santé, que l'on pourrait qualifier de fluctuant, d'incertain, de complexe et d'ambigu, on tient plus de réunions que jamais. Il en résulte un trop grand nombre de réunions démotivantes et non productives qui font perdre un temps précieux.

Ce cours de l'Institut de leadership des médecins remet en question les idées préconçues à propos des pratiques de réunion classiques. Vous apprendrez à vous servir d'un modèle, d'un cadre et d'outils rigoureux pour préparer des réunions productives, et vous aurez la possibilité de mettre en pratique vos nouvelles compétences.

### Rendement de l'investissement

- déterminer si une réunion est idéale pour partager certains renseignements, résoudre des problèmes donnés ou prendre des décisions;
- préparer une réunion efficace en déterminant le contexte, les objectifs, les rôles, les procédures et les règles d'engagement qui s'y rapportent;
- vérifier la compréhension des participants, jongler avec les tâches liées à la réunion, faciliter les relations entre les participants, donner plus de place à la conversation active et gérer les comportements dysfonctionnels pour devenir un animateur hors pair;
- augmenter la productivité de vos réunions au moyen d'outils;
- adopter des pratiques exemplaires pour animer des réunions virtuelles stimulantes;
- parvenir à un consensus grâce au raisonnement divergent et convergent;
- élaborer un plan d'action pour une réunion à venir.



## Le mentorat pour atteindre l'excellence

*Aidez les gens pour améliorer le rendement global*

Le leadership se présente sous plusieurs facettes, dont le mentorat, qui est de plus en plus utilisé pour exploiter le potentiel des gens et maximiser le rendement.

Ce cours vous aidera à trouver des moyens de mettre en pratique les techniques de mentorat dans toutes sortes de contextes. Votre milieu de travail étant de plus en plus axé sur la collaboration et le concept d'équipe, ces techniques pourront servir à appuyer et optimiser le rendement de votre entourage – collègues, patients, administrateurs ou autres intervenants. Vous apprendrez à instaurer une culture de mentorat qui maximise les points forts et contribue à faire augmenter la capacité de trouver des solutions créatrices à des situations difficiles.

### Rendement de l'investissement

- Discuter de possibilités de rendre le mentorat utile dans le contexte médical
- Expliquer la nature de la relation mentorale et l'état d'esprit nécessaire à sa réussite
- Discuter de la façon dont le mentorat peut contribuer à la motivation et au rendement de la personne et de l'équipe
- Déterminer les stratégies à suivre pour établir une relation mentorale
- Décrire un modèle de mentorat que les médecins peuvent utiliser
- Mettre en pratique des techniques mentorales (écoute, interrogation et soutien)
- Établir un plan d'utilisation du mentorat dans votre contexte de travail

## Optimiser vos relations avec les patients

*Favoriser le changement, le bien-être des médecins et la satisfaction des patients grâce aux soins axés sur le patient*

Mettez de côté ce que vous avez entendu dire au sujet des soins axés sur le patient et échangez avec vos pairs pour découvrir ce que ces soins signifient pour les médecins. Pour l'essentiel, les soins axés sur le patient visent à optimiser les relations entre médecins et patients, objectif qui peut en grande partie être atteint en améliorant les communications.

Les soins axés sur le patient sont personnalisés, prodigués au bon moment et conçus pour assurer le respect du patient. Les systèmes de santé qui ont adopté cette approche ont observé de nombreux avantages, notamment une amélioration du bien-être des médecins, une plus grande satisfaction des patients et une amélioration de l'efficacité au sein des organisations.

Dans le cadre de ce cours en ligne de six semaines, très interactif et axé sur la conversation, les participants apprendront de leurs pairs à intégrer les soins axés sur le patient dans leur pratique, au sein d'une équipe interdisciplinaire et au sein d'une organisation. Cette formation extrêmement expérientielle s'appuie sur les connaissances acquises d'autres organisations et programmes, offrant aux participants des stratégies concrètes pour aller de l'avant. Sa structure permet aux médecins d'approfondir leur compréhension des concepts enseignés au moyen de conversations tenues avec des médecins, des membres d'équipes de soins et des leaders d'opinion reconnus, ainsi qu'en interagissant avec les autres participants et les membres du corps professoral dans le cadre de discussions en ligne et de webinaires. **Joignez-vous à la discussion.**

### Rendement de l'investissement

- de définir ce que sont les soins axés sur le patient – expliquer en quoi ils consistent et ne consistent pas, et décrire leur potentiel
- d'exprimer les raisons pour lesquelles les soins axés sur le patient ont le potentiel de faciliter leur travail et de le rendre plus satisfaisant
- de nommer divers programmes et organismes ayant fait participer les patients aux processus de décision, d'expliquer comment ils y sont parvenus et de présenter les obstacles rencontrés en cours de route
- de planifier et mettre en œuvre des mesures concrètes pour faire participer les patients et leur famille
- de donner des exemples de situations où ils ont pu mettre en pratique les concepts enseignés

### Caractéristiques

- Accessible à partir d'un ordinateur ou d'une tablette
- Animation, conseils et suivi
- Cours suivi en cohorte et axé sur les interactions avec des pairs d'ailleurs au pays au moyen de forums de discussion et de webinaires en direct hebdomadaire

## ESSENTIELS

### Argent et bon sens

*Explorez les liens complexes entre les soins de santé et l'économie*

De nos jours, le système de santé est constamment déchiré entre les coûts et les soins, et de plus en plus, ce sont les médecins qui s'efforcent de rétablir l'équilibre entre les deux. Si vous vous demandez quelle quantité de soins est suffisante et où vous placer entre offrir plus de soins et garantir la rentabilité, ce cours est pour vous. Nous vous aiderons à aborder de front les dilemmes financiers fondamentaux du secteur des soins de santé.

Vous apprendrez à interpréter des états financiers, à cibler les hôpitaux très performants, et déterminer les coûts réels du choix entre les différentes options de soins. En analysant le comportement des coûts (ou leur non-comportement), vous pourrez calculer une marge sur coûts variables, comprendre le concept du seuil de rentabilité et déterminer les mesures optimales à prendre lorsque la demande de ressources dépasse les disponibilités, comme c'est souvent le cas. Des exemples réels mettront à l'épreuve votre capacité à prendre des décisions en fonction de solides principes économiques et comptables. Ce cours de base\* comporte du travail pratique avec des chiffriers : les participants devraient apporter un ordinateur portable doté du logiciel Excel.

### Rendement de l'investissement

- Expliquer comment les principes fondamentaux de l'économie façonnent le système de soins de santé
- Analyser et interpréter les états financiers d'une organisation de soins de santé
- Mettre en pratique les principes de l'évaluation économique et de la comptabilité dans la prise de décisions
- Discuter de l'interaction entre l'éthique, l'autonomie et la répartition en soins de santé

## Diriger une culture de rendement élevé

*Apprenez à comprendre la culture d'entreprise et à la mettre à profit*

On néglige souvent de porter attention à la culture au moment de mener des initiatives de changement ou de mettre en œuvre des stratégies : il s'agit pourtant d'un aspect essentiel du leadership. Plus de 70 % des initiatives de changement échouent en raison d'une attention insuffisante accordée à la culture organisationnelle. Les leaders influents connaissent et comprennent la dynamique qui sous-tend leur culture organisationnelle et sont capables de la mettre à profit pour atteindre leurs objectifs.

Grâce à la recherche de pointe et à des études de cas pertinentes, ce cours révélera en quoi la culture organisationnelle influe sur la plupart des aspects du leadership. Il aidera les médecins leaders tant officiels que non officiels à évaluer et à influencer leur culture organisationnelle. Les participants découvriront des stratégies précises pour concevoir et façonner leur culture de façon plus intentionnelle, tout en gérant les risques associés à la dynamique de cette dernière. Le cours privilégie une approche pratique afin d'aider les participants à acquérir des compétences de leadership efficaces et à mettre en œuvre des processus visant à favoriser des cultures saines propices aux initiatives de changement et à promouvoir l'innovation dans différents contextes, que ce soit au sein de groupes de travail ou de programmes ou d'établissements de plus grande envergure.

### Rendement de l'investissement

- Décrire comment les médecins leaders relient la stratégie, la culture et le leadership
- Acquérir les compétences nécessaires pour diriger des initiatives de changement dans un cadre culturel qui définit la situation actuelle et les situations futures idéales
- Évaluer et expliquer la meilleure façon de mettre à profit la culture pour améliorer les relations de travail et promouvoir l'innovation
- Élaborer une stratégie axée sur le maintien de la culture pour harmoniser le système, renforcer la capacité (tant de la direction que du personnel de première ligne), intégrer un système d'évaluation de la culture et gérer les comportements inadaptés

## Mesure de la qualité pour le leadership et l'apprentissage

*Améliorez le système et les résultats cliniques de vos patients à l'aide de données*

Vous tentez d'améliorer le rendement de votre système, le cheminement des patients, l'accès aux soins, la sécurité ou les résultats cliniques dans votre milieu de travail? Le mot « statistique » vous donne des sueurs froides? Si vous vous reconnaissez dans ces situations, ce cours est pour vous. Cette formation de deux jours vous renseignera sur les données et la façon d'en tirer des renseignements et des connaissances qui vous aideront à améliorer votre système et les résultats pour vos patients. Avec des méthodes d'enseignement très interactives et de nombreux exercices pratiques, ce cours vous enseignera les meilleures façons de recueillir des données ainsi que la manière de les analyser au moyen de méthodes statistiques simples - comparativement aux statistiques traditionnelles - et de les présenter de façon efficace. Vous aurez une meilleure compréhension des mesures de la qualité et de la manière de les utiliser à la fois dans le cadre de votre rôle de leader et de vos projets d'amélioration de la qualité.

Vous recevrez des outils pratiques de graphiques de contrôle statistique de processus à l'aide de macros; les participants qui sont intéressés à explorer ces outils et à recevoir des conseils pendant les pauses ou le déjeuner devraient apporter un ordinateur portable doté du logiciel Excel. En outre, vous devriez déjà comprendre les éléments fondamentaux de l'amélioration de la qualité (c.-à-d. avoir suivi le cours Créer et diriger l'amélioration du système/Amélioration de la qualité de l'établissement d'ordonnances, ou l'équivalent).

**Manuel recommandé :** Le contenu du cours renvoie souvent à l'ouvrage intitulé *The Health Care Data Guide: Learning from Data for Improvement* (Provost et Murray, 2011). Le manuel n'est pas obligatoire, mais vous pourriez trouver utile de vous le procurer avant ou après le cours.

### Rendement de l'investissement

- Démontrer que vous comprenez le lien entre la mesure aux fins de la recherche, et de l'amélioration des comportements responsables et de la qualité
- Discuter de façon critique de cadres de mesure
- Créer des définitions conceptuelles et opérationnelles des mesures de la qualité
- Cerner et aborder différentes sources et méthodes de collecte de données
- Se servir et discuter de supports visuels pour présenter des données afin d'examiner les écarts, y compris des graphiques d'exploitation et de contrôle statistique de processus
- Analyser tout un éventail de graphiques de contrôle statistique de processus
- Déterminer des concepts clés qui sous-tendent l'utilisation des mesures et des données dans votre rôle de leader, et en discuter

## L'atteinte de résultats : réflexion stratégique

*Élaborez des plans stratégiques solides de grande qualité pour votre organisation*

Élaborer un plan pour une organisation du secteur des soins de santé n'est pas une mince affaire. Pour être efficace, un plan stratégique doit pouvoir prendre de l'expansion, démontrer une connaissance approfondie du secteur des soins de santé, prévoir des mesures visant à atteindre des résultats et à transformer des systèmes, et avoir un caractère mesurable.

Ce cours vous expliquera en détail le processus de planification stratégique. Vous vous attaquerez, en collaboration avec d'autres participants, à des problèmes stratégiques de la vie réelle. Pour ce faire, vous vous pencherez sur des stratégies telles que l'interrogation appréciative et le leadership efficace en faveur du changement, pour faire participer les intervenants clés à la mise en œuvre de votre plan. Enfin, vous apprendrez des façons de suivre la mise en œuvre du plan pour vous assurer qu'il répond aux besoins de votre organisation. Après avoir terminé ce programme, bon nombre de participants en ont utilisé le contenu pour élaborer des plans stratégiques solides de grande qualité pour leur organisation. À votre tour!

### Rendement de l'investissement

- Décrire l'utilité, la raison d'être et les éléments de la réflexion et de la planification stratégiques
- Analyser le contexte pour en dégager les forces motrices, les obstacles et les possibilités qui devraient éclairer la stratégie et la planification à venir
- Arrêter une orientation en formulant une vision, des valeurs et des mesures de réussite axées sur les patients pour l'application d'un plan stratégique
- Harmoniser stratégiquement les décisions à la vision et aux valeurs formulées en consultant et en utilisant des données probantes pour donner forme à l'orientation stratégique
- Utiliser une pensée systémique pour concilier besoins à court terme et priorités à long terme
- Trouver comment mettre à contribution des collègues, des membres du personnel et d'autres intervenants dans le cadre de la mise en œuvre
- Évaluer et surveiller l'effet du plan stratégique sur la qualité de la prestation des services
- Faire preuve de sagacité politique
- Créer un plan de travail stratégique et un plan de mise en œuvre pour un projet stratégique

## La gestion des talents pour un leadership exceptionnel

### *Les gens d'abord*

Une organisation, c'est d'abord ses gens, ce qui vaut aussi pour le secteur des soins de santé. Qu'entend-on par gestion des talents et pourquoi est-ce important au sein des organisations de soins de santé? Grâce à la gestion des talents, les personnes qui possèdent les bonnes compétences sont au bon endroit dans leur organisation, sont motivées et cherchent davantage à favoriser l'atteinte des objectifs de l'organisation. Le cours présente des stratégies concrètes afin d'aider les médecins à instaurer une culture organisationnelle qui vise avant tout à former des leaders, ce qui aide à attirer, à motiver et à garder les meilleurs talents en leadership.

### **Rendement de l'investissement**

- Étudier les possibilités et les défis propres au développement des médecins leaders
- Discuter des besoins particuliers ainsi que des facteurs de réussite requis des médecins leaders dans votre organisation
- Expliquer une approche basée sur les points forts à l'égard du développement des talents
- Déterminer dans quelle mesure votre organisation est prête et apte à mettre en pratique un programme de gestion des talents
- Discuter des éléments essentiels d'un système de gestion des talents dans votre organisation
- Étudier les possibilités et les défis liés à la mise en œuvre d'un plan de gestion des talents dans votre organisation, votre service ou votre programme
- Déterminer des stratégies pratiques de mise en œuvre des volets d'un système de gestion des talents



## ESSENTIELS

# Gestion des différends et négociation

*Pour un retour à l'ordre*

Les situations de stress et de pression du milieu de la médecine moderne peuvent engendrer des différends à divers niveaux. Ce cours de base\* vous enseignera des tactiques et des stratégies visant à gérer ces différends dès leur apparition, grâce à des approches telles que l'accompagnement, qui permettent de trouver des solutions ou de résoudre activement les désaccords.

## Rendement de l'investissement

- Distinguer les types de différends et les styles de gestion des différends
- Discuter de stratégies à suivre pour reconnaître et gérer les situations conflictuelles
- Mettre en pratique un modèle de collaboration créatrice pour aborder les différends avec des personnes, des équipes et des organisations
- Décrire les structures, les processus, les principes et les caractéristiques courantes de la négociation efficace
- Élaborer des stratégies de gestion de groupes et de création de coalitions
- Mettre en pratique des stratégies précises de négociation dans des situations réelles
- Analyser la dynamique et la politique de la négociation efficace

## Stratégies de leadership pour la participation durable des médecins

*Suscitez l'attention, la participation et l'engagement des médecins*

La mobilisation et l'engagement des médecins sont essentiels au succès de la réforme du système de santé au Canada. Cependant, la capacité des médecins à prendre les rênes et à faire avancer les projets d'amélioration de la qualité se heurte à des obstacles externes et aux limites de leur motivation. La culture, la structure organisationnelle et les politiques sont trois autres facteurs qui peuvent avoir une incidence importante sur l'engagement.

Ce programme permet aux médecins d'acquérir les connaissances, les compétences et les aptitudes nécessaires pour bâtir un plan d'action et établir une collaboration, et leur donne l'occasion de mettre cet apprentissage en pratique. Les participants pourront devenir des leaders actifs, capables de mobiliser efficacement les médecins dans leur milieu de travail, quel qu'il soit : cliniques de soins primaires, soins en milieu hospitalier ou administration du système.

### Rendement de l'investissement

- Évaluer l'incidence de la participation des médecins dans le système de santé et son importance pour améliorer la qualité des soins aux patients
- Examiner les données probantes qui sous-tendent les efforts visant à améliorer la participation des médecins
- Connaître davantage et plus en détail les efforts en cours au Canada pour améliorer la participation des médecins
- Déterminer les processus optimaux de mobilisation des médecins afin de distinguer les bonnes pratiques des mauvaises, et de déterminer personnellement la mesure dans laquelle vous souhaitez participer à ce genre d'entreprise
- Explorer l'effet potentiel des efforts déployés par l'organisation pour améliorer la participation des médecins sur votre expérience personnelle en milieu de travail
- Établir votre plan d'action personnel pour améliorer la participation des médecins dans votre milieu de travail en fonction de votre personnalité, de vos besoins en matière d'équilibre travail-vie et de vos objectifs professionnels

## Créer et diriger l'amélioration du système

### *L'abc de l'amélioration des soins aux patients*

La qualité se présente sous plusieurs aspects. La sécurité, l'efficacité et les soins axés sur les patients, trois éléments de référence pour l'évaluation de la qualité des soins, sont essentiels à l'amélioration des résultats dans tout le système de santé. En tant que leaders jouant un rôle clé dans la mobilisation de tous les professionnels de la santé, vous devez avoir de l'expérience pratique des outils et des méthodes d'amélioration de la qualité (AQ).

Ce cours – axé avant tout sur l'efficience et l'accès – constitue une introduction, sous forme de conférences, d'ateliers en petits groupes et d'apprentissage pratique, activités qui vous permettront d'élaborer un plan d'amélioration d'un secteur de votre propre système.

### **Rendement de l'investissement**

- Décrire la théorie et la science de l'AQ dans les soins de santé
- Discuter des sources courantes de gaspillage en soins de santé
- Utiliser des outils qui révèlent et explorent les tendances et les processus à l'intérieur de votre système
- Expliquer et mettre en pratique le modèle d'amélioration des soins de santé
- Discuter des techniques pour cerner les idées en matière d'amélioration ou de changement dans les soins de santé
- Mettre en pratique le contenu des cours à un programme d'amélioration de la qualité dans le contexte de votre organisme

## Développer son influence stratégique

*Établissez des alliances pour atteindre les objectifs de votre organisation*

La « petite » politique se fait sentir dans le monde de chaque leader. Ce cours porte sur des façons authentiques et pratiques pour les leaders des soins de santé de s'y retrouver dans leurs échanges avec divers interlocuteurs tout en gardant leur autonomie, leur intégrité et leur santé mentale – et un œil sur la vision de l'organisation.

Apprenez à établir des alliances pour atteindre les objectifs de votre organisation et à être un porte-parole officiel qui utilise des techniques reconnues de communication, de représentation et de relations avec les médias. Découvrez comment réseauter dans une structure où le leadership est à la fois horizontal et vertical et apprenez à dégager des consensus.

### Rendement de l'investissement

- Discuter de l'environnement des soins de santé des points de vue politique, social et économique
- Se servir des structures et des réseaux comme tremplins pour exercer votre influence
- Décrire la nature des processus de prise de décisions en soins de santé et de l'influence aux échelons local, provincial et fédéral
- Accéder aux points d'entrée des milieux politiques
- Créer une démarche de représentation stratégique
- Décrire des enjeux clés dans la formulation de messages convaincants
- Mettre en pratique des techniques efficaces de relations avec les médias et recevoir de la rétroaction

## ESSENTIELS

# Diriger le changement

*Maîtrisez l'art et la science de la direction du changement*

Dans le monde des soins de santé, le changement est incessant et les médecins sont les leaders naturels de cette évolution. Ce cours de base\* vous aidera à maîtriser l'art et la science de la direction du changement en vous apprenant à élaborer des stratégies pour le motiver, le mettre en œuvre et le maintenir. Vous comprendrez mieux votre style de leadership, l'art et la science du changement et les qualités nécessaires pour le diriger avec brio. Vous apprendrez à vaincre la résistance au changement, tant à l'interne qu'à l'externe, et à mettre en pratique les théories de gestion du changement.

Ce cours prévoit des discussions sur des enjeux réels auxquels fait face votre organisation et la mise en pratique de techniques dans le contexte d'exercices en équipe. Il vous apprendra notamment à créer un milieu de travail résilient, à prévoir les échecs et à en tirer des leçons, à composer avec les répercussions du changement ainsi qu'à créer une vision commune et susciter la volonté d'agir.

## Rendement de l'investissement

- Élaborer et mettre en pratique une approche systématique pour analyser les obstacles et les occasions liés au changement et pour y réagir
- Repérer les éléments favorables et défavorables liés à la structure organisationnelle afin de changer et d'influencer la culture de l'organisation
- Utiliser des stratégies pour atténuer la résistance des intervenants et influencer ces derniers
- Trouver des réseaux et des façons de créer et de maintenir des partenariats lorsqu'on dirige le changement
- Prévoir les échecs, les accepter et en tirer des leçons dans le cadre de la direction du changement
- Étudier votre style de leadership et développer votre résilience dans un contexte de direction du changement

## Le leadership au sein des systèmes sociaux, ou comment prospérer dans la complexité

### *Élucider les mystères de la complexité sociale*

Les médecins (et de nombreux autres travailleurs du monde de la santé) agissent en qualité d'experts – non seulement en raison de leur formation, mais aussi parce que la structure et la culture du système de santé les obligent à jouer ce rôle. Or, les experts peuvent avoir du mal à exercer leur leadership dans le climat de volatilité, d'incertitude et d'ambiguïté qui est celui d'un système complexe comme le système de santé du Canada.

Ce cours interactif aide les participants à comprendre la pensée systémique et à la mettre en pratique, afin de mieux évoluer au sein d'un grand système complexe et d'apprendre à l'influencer. La pensée systémique sera illustrée concrètement par des exercices, une simulation organisationnelle et l'élaboration d'un plan d'action fondée sur un cas.

### **Rendement de l'investissement**

- Examiner la complexité du système canadien de santé et de soins de santé, et en discuter
- Acquérir et appliquer des compétences permettant de décrypter des situations pour guider les décisions dans des systèmes complexes et chaotiques
- Savoir quelles sont les compétences de leadership et d'agilité nécessaires dans différents systèmes, et en discuter
- Reconnaître et influencer les archétypes sous-jacents et les modèles de systèmes sociaux qui entraînent une résistance aux changements systémiques
- Découvrir et interpréter les modèles d'interaction et apprendre à favoriser et à gérer les relations dans le cadre d'une simulation organisationnelle expérientielle :
  - par l'exploration, la discussion et l'expérience des différents mondes des agents supérieurs, intermédiaires et inférieurs, et des clients (patients)
  - par l'élaboration de stratégies concrètes pour travailler de façon plus constructive au sein du système et de leurs organisations respectives en discutant de stratégies de leadership qui abordent les problèmes de façon systématique plutôt que personnelle

## Crucial Conversations® - Un produit Vital Smarts®

*Gérez les conversations difficiles et obtenez les résultats souhaités*

Que vous dirigiez une organisation ou défendiez un dossier, les divergences d'opinions et les émotions intenses peuvent nuire à vos efforts d'optimisation des résultats lorsque les enjeux sont importants. Crucial Conversations® est un cours de VitalSmarts® axé sur la communication franche et respectueuse permettant de travailler efficacement avec les autres. Il vous aidera à développer les compétences nécessaires pour faire en sorte que les conversations permettent l'expression de tous les points de vue, améliorent les relations et mettent en lumière les enjeux occultés, sans nuire à l'atteinte des résultats escomptés.

### Rendement de l'investissement

- Acquérir les connaissances spécialisées nécessaires pour inciter d'autres personnes à aborder les enjeux difficiles tout en maintenant ou en améliorant la relation
- Comprendre quand une conversation ou un enjeu deviennent décisifs et apprendre à demeurer partie à la conversation pour tendre vers une solution ou une intervention
- Déterminer les défis auxquels font face les dirigeants médicaux du système de santé et acquérir des outils pratiques pour les relever

*Ce cours est offert en français et en anglais*



## Crucial Accountability© - Un produit Vital Smarts©

*Cernez les lacunes, soyez responsable de vos actions – et tenez les autres responsables des leurs*

Crucial Accountability© est la suite du cours Crucial Conversations©, qui montre aux leaders comment discuter avec franchise et respect de sorte que tous les points de vue soient soulevés et que les opinions tranchées et les émotions intenses ne nuisent pas à la qualité des résultats. Crucial Accountability© s'appuie sur ces principes pour transmettre des compétences qui vous aideront, vos collègues et vous, à vous assurer d'une responsabilité mutuelle. Vous apprendrez à cerner les lacunes d'ordre professionnel telles que les promesses non tenues et les comportements inadmissibles pour lesquels quelqu'un doit être tenu responsable, à remédier aux lacunes, à favoriser l'amélioration du rendement et à résoudre les problèmes.

Veillez noter que le cours Crucial Conversations© est un préalable à ce cours. Si vous l'avez suivi il y a plus de 24 mois, nous vous encourageons fortement à en revoir le matériel avant de vous présenter.

### **Rendement de l'investissement**

- Savoir comment être responsable de ses actions et tenir les autres responsables des leurs
- Savoir reconnaître les écarts entre le rendement attendu et le rendement réel
- Faire le diagnostic des écarts entre le rendement attendu et le rendement réel et les refermer

*Ce cours est offert en français et en anglais*