

DIRECTION
DES GROUPES DE MÉDECINE DE FAMILLE UNIVERSITAIRE

RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES



Édition

@ Département de médecine de famille et de médecine d'urgence, Faculté de médecine et des sciences de la santé, Université de Sherbrooke 2023,

Dépôt légal :

Bibliothèque et Archives Nationales du Québec, 2023

Bibliothèque et Archives Canada, 2023

ISBN : 978-2-9821793-0-1

Pour tout renseignement, s'adresser à :

- Département de médecine de famille, Faculté de médecine et des sciences de la santé, Université de Sherbrooke
Direction-medfam@USherbrooke.ca

La reproduction de ce document, en tout ou en partie, n'est permise que si la source est citée de la façon suivante :

- Référentiel de compétences pour la Direction de GMF-U, Département de médecine de famille et d'urgence, Faculté de médecine et des sciences de la santé, Université de Sherbrooke (2023)

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	5
À qui s'adresse ce référentiel?	5
Qu'est-ce qu'une compétence?	5
Qu'est-ce que ce Référentiel de compétences?	5
<i>Ce que le Référentiel ne comprend pas.</i>	5
Quels sont les buts et objectifs visés?	5
À quelles fins utiliser le référentiel?	6
Comment le référentiel a-t-il été développé?	6
Comment le référentiel est-il organisé?	7
PARTIE 1 – COMPÉTENCES GESTION DE SOI	9
I.1 capacité à se connaître	9
I.2 démontrer une ouverture à l'apprentissage	10
I.3 gérer ses émotions	11
I.4 démontrer un sens de l'éthique et de l'imputabilité	12
PARTIE 2 – COMPÉTENCES RELATIONNELLES	13
2.1 écouter attentivement	13
2.2 s'exprimer clairement et efficacement	14
2.3 travailler collaborativement en équipe	15
2.4 prévenir et gérer les conflits	16
PARTIE 3 – COMPÉTENCES EN LEADERSHIP PARTAGÉ	17
3.1 mobiliser autour d'une vision partagée, de buts communs	17
3.2 influencer, codécider, décider	18
3.3 renforcer la confiance collective	19
3.4 dialoguer au niveau collectif	20
3.5 - se responsabiliser, et le faire mutuellement	21
PARTIE 4 – COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES	22
4.1 comprendre le cadre de gestion des gmf-u	22
4.2 clarifier les responsabilités et l'imputabilité	23
4.3 savoir négocier et représenter le GMF-U aux autres instances	24
4.4 comprendre et naviguer efficacement le réseau de la santé et des services sociaux	25
4.5 gérer le changement et l'amélioration	26
PARTIE 5 – COMPÉTENCES ADMINISTRATIVES	27
5.1 capacité à prioriser	27
5.2 planifier et faire le suivi	28
5.3 capacité à organiser	29

MEMBRES DU COMITÉ CONSEIL :	30
AUTRES PERSONNES CONSULTÉES :	30
PRINCIPALES SOURCES DOCUMENTAIRES	31

INTRODUCTION

À qui s'adresse ce référentiel ?

Ce référentiel s'adresse aux :

- Responsables de la nomination des personnes à la direction de GMF-U.
- Personnes qui recommandent la nomination de personnes à la direction de GMF-U.
- Personnes actuellement à la direction de GMF-U.
- Candidats et candidates à la relève de direction de GMF-U.
- Responsables du développement des compétences : décideurs, formateurs, coachs.

Qu'est-ce qu'une compétence ?

Une compétence comprend l'ensemble des connaissances (savoir), des habiletés (savoir-faire), des attitudes, des comportements et des qualités (savoir-être) requis pour réussir dans un poste donné (ex : gérer des équipes) ou une tâche donnée (ex : donner des rétroactions).

Qu'est-ce que ce Référentiel de compétences ?

Ce référentiel de compétences est une liste de compétences, tel un dictionnaire, qui fait état d'un ensemble de compétences jugées pertinentes à l'exercice du rôle de direction médicale de GMF-U. Une seule personne ne pourrait maîtriser l'ensemble des compétences, d'où l'importance du travail d'équipe et de la mise en place de stratégies de développement.

Ce que le Référentiel ne comprend pas.

Le référentiel ne fait pas l'état des compétences médicales requises en médecine familiale ni des diverses compétences techniques telles que la capacité d'utiliser différents logiciels. Celles-ci sont cependant essentielles afin d'établir le rapport de confiance et de crédibilité avec les membres des GMF-U, de la Faculté de médecine et des établissements. Le référentiel vise essentiellement les compétences de direction.

Quels sont les buts et objectifs ?

Le but de ce référentiel est d'une part, de faciliter le développement, autogéré ou accompagné des directions de GMF-U et d'autre part, d'objectiver davantage les processus de sélection ou de nomination des candidats ou candidates au poste de direction des GMF-U. Il vise donc à intéresser, choisir, accompagner et développer les candidates et candidats à la direction médicale de GMF-U.

Les objectifs plus spécifiques sont de :

Développer un langage et des repères communs :

1. Faciliter entre les principales parties prenantes [département de médecine de famille et de médecine d'urgence, directeurs et directrices actuelles, candidats et candidates, etc.] une compréhension et un langage communs concernant les compétences attendues afin de réaliser les missions des GMF-U.

Intéresser la relève :

2. Informer la relève des compétences et des stratégies de développement.

Recommander ou choisir :

3. Appuyer la prise de décisions, et ce, grâce à l'objectivation plus grande des critères que sont les compétences.

Accompagner et développer

4. Identifier les forces et zones d'amélioration des candidats et candidates.
5. Déterminer les plans de développement (lectures, webinaires, formation, coaching).
6. Structurer les rétroactions régulières.

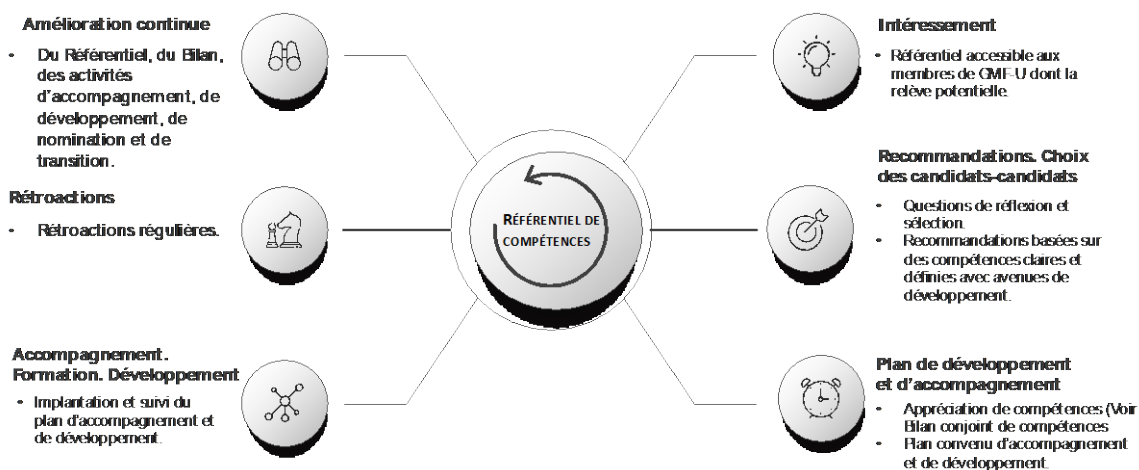
Évaluer

7. Évaluer éventuellement l'efficacité des programmes et des initiatives de développement.

À quelles fins utiliser le référentiel ?

Comme le référentiel vise à éclairer les forces et leurs besoins de développement et à faciliter le dialogue entre les parties, il peut être utilisé pour les fonctions illustrées à la figure suivante :

Figure 1 — Utilisations du Référentiel de compétences



Le Référentiel de compétences sous-tend donc les processus reliés à :

1. L'établissement des attentes de compétences dans la direction optimale d'un GMF-U vu ses trois missions.
2. Aux processus de recrutement, sélection et nomination des personnes à la direction de GMF-U.
3. À la gestion de la performance des responsables de direction pour atteindre les résultats visés.
4. À l'établissement de plan de formation et de développement sous diverses formes et stratégies et en faire le suivi.

Comment le référentiel a-t-il été développé ?

Un besoin a été manifesté à maintes reprises par des directions de GMF-U d'être mieux appuyées dans leurs rôles et responsabilités. Des rencontres ont aussi soulevé l'importance de mieux les choisir, de faciliter leur intégration dans leur nouveau rôle, et de les accompagner grâce à du coaching ou des stratégies de formation. Ces éléments ont donné naissance à une démarche visant à identifier les compétences afin d'orchestrer par la suite les diverses initiatives d'appui telles qu'illustrées à la Figure 1.

Le Référentiel de compétences est donc le résultat d'entretiens, de discussions, d'observations de même que le fruit d'un travail de collaboration entre des responsables de directions de GMF-U, actuels et passés, les responsables du département de médecine familiale et de la Faculté de médecine et des sciences de la santé, des représentants d'établissement, de gestionnaires du MSSS, et de chercheurs.

De plus, différents modèles de compétences propres à la direction d'équipes médicales ont aussi été examinés (voir les références en annexe).

Un Comité Conseil a été mis sur pied en 2022 dont le rôle était de recommander les différentes étapes et méthodes reliées à la démarche, les personnes à rencontrer et de valider les compétences identifiées et définies. Ce Comité était composé de membres de la Faculté de médecine de l'Université de Sherbrooke, du département de la médecine de famille et d'urgence, des directeurs et directrices de GMF-U, des représentants d'établissements. (Voir composition en annexe).

Comment le référentiel est-il organisé ?

Le Référentiel comprend cinq domaines de compétences comprenant diverses compétences. Ces domaines sont les suivants :

1. Compétences de gestion de soi :

- Domaine de compétences qui démontre la capacité de la personne à approfondir la connaissance de soi, à s'ouvrir à apprendre, à gérer ses émotions, à assumer ses décisions et leurs conséquences avec un sens de l'éthique et d'imputabilité.

2. Compétences relationnelles :

- Ensemble de compétences qui démontre une capacité à entrer en relation avec les autres de façon mature, efficace et collaborative, et ce, dans l'intérêt du GMF-U, des patients, des apprenants, du personnel et des partenaires, voire de soi-même. On y retrouve les compétences d'écoute attentive, d'expression claire, de travail collaboratif en équipe et de prévention et gestion des conflits.

3. Compétences en leadership partagé :

- Domaine de compétences qui démontre la capacité d'optimiser le leadership de chacun et chacune et de tout le groupe afin de réaliser des buts communs selon des valeurs et des normes partagées. Les membres s'influencent mutuellement, et se montrent mutuellement responsables des résultats et des efforts. Cet ensemble comprend les capacités à : mobiliser autour d'une vision partagée et de buts communs, influencer, codécider ou décider, renforcer la confiance collective, dialoguer à un niveau collectif et à se responsabiliser mutuellement.

4. Compétences organisationnelles.

- Domaine de compétences qui permet de naviguer de façon efficace et efficiente dans le réseau de santé et des services sociaux. Le domaine comprend les capacités à : comprendre le cadre de gestion des GMF-U, à clarifier les rôles et responsabilités, à savoir négocier et représenter le GMF-U, à naviguer dans le réseau, et à gérer le changement et l'amélioration.

5. Compétences administratives

- Cinquième domaine qui comprend les compétences de priorisation, de planification, et d'organisation dans l'exercice du rôle de direction.

Pour chacune des 21 compétences répertoriées dans ce Référentiel, le lecteur trouvera sur une seule et même page :

- Une définition,
- Des indicateurs comportementaux de la présence ou non de la compétence en question,
- Des questions permettant de réfléchir à la compétence en question,
- Des suggestions de stratégies de développement. Lesquelles stratégies de développement visent d'une part comment un individu peut la développer et d'autre part, comme elle peut être développée au sein d'un groupe.

La Figure 2 de la page suivante présente les cinq grands domaines de compétences retenus par le Comité Conseil et présentés dans ce Référentiel.

Figure 2 — Référentiel de compétences





PARTIE 1 — COMPÉTENCES GESTION DE SOI

1.1 CAPACITÉ À SE CONNAITRE

DÉFINITION

Comme toute autre compétence, la capacité à se connaître n'est pas statique, mais est dynamique et évolue dans le cours d'une vie.

La connaissance de soi permet de se développer consciemment puisque la personne, connaissant ses forces et ses limites, ses besoins et motivations et intérêts, peut entreprendre en conséquence des stratégies de développement ou d'amélioration de soi.

La capacité à se connaître est un pilier des plus importants dans la gestion de soi, de ses émotions, de ses pensées tout comme dans ses relations avec les autres et dans l'exercice du leadership.

Le développement de la connaissance de soi est facilité lorsque les expériences sont accompagnées de réflexions personnelles ou sont accompagnées grâce à des questionnements personnels ou avec un coach, un mentor ou en équipe.

Concrètement, une personne qui apprend à se connaître cherche à mieux :

- Identifier ses valeurs personnelles, ses intérêts et ses objectifs de vie.
- Connaître ses forces.
- Connaître ses besoins d'amélioration.
- Être en congruence entre ce qu'elle est, ce qu'elle dit être et ce qu'elle fait.

Ne démontrerait pas cette compétence, une personne qui :

- Surévalue ou sous-évalue ses capacités.
- Affirme des choses qui sont en contradiction avec ce qu'elle est vraiment. Exemple : qui se dit une excellente collaboratrice, mais qui crée régulièrement des conflits interpersonnels.
- Ne connaît pas très bien ses valeurs, ses capacités, limites ou priorités.
- Se questionne peu sur soi, ses forces et besoins d'amélioration.

Questions potentielles aux fins de réflexion, recommandation ou sélection

- Quelles sont vos forces? Vos motivations? Vos cibles d'amélioration?
- Qu'est-ce qui vous (me) motive à rentrer au travail chaque matin?
- Qu'est-ce qui vous motive à occuper ce rôle de direction? Qu'est-ce que vous aimeriez développer en cours de mandat?
- Que diraient les autres (collègues, amis, patrons, patients) de vos forces, points d'amélioration?
- Pouvez-vous nous parler d'une de vos réussites/déceptions? Et ce que vous en avez appris?

Pour développer cette compétence

- Tirer le fil conducteur de ses différents choix de vie : valeurs, intérêts, priorités.
- Vivre des expériences nouvelles (ex. responsabilités nouvelles, direction de projet, voyages, etc.) et réfléchir sur les apprentissages réalisés sur soi.
- Réfléchir avec une tierce personne (ami, coach, mentor, etc.) sur ses valeurs, ses objectifs personnels, ses forces, ses limites, ses projections de soi dans 2, 3 ou 5 ans.
- Tenir un journal de bord.
- Lire différents ouvrages sur la vision personnelle et les biographies de leaders inspirants.
- Si possible, avoir une évaluation psychométrique à l'aide de tests validés.



1.2 DÉMONTRER UNE OUVERTURE À L'APPRENTISSAGE

DÉFINITION

Cette compétence est une capacité à s'ouvrir continuellement à apprendre, s'intéresser à d'autres disciplines que les siennes ou complémentaires aux siennes et, être ouvert aux opportunités qu'amènent les changements.

Cette compétence est une clé nécessaire à l'exercice et à la réussite du rôle de direction, car elle permet d'aborder les défis et les problèmes en étant ouvert aux diverses perspectives et disciplines, à la compréhension systémique des choses et à la recherche de solutions.

Concrètement, cette compétence se manifeste par une curiosité et un désir continu d'apprendre davantage. Plus spécifiquement, une personne ayant cette capacité :

- Écoute attentivement les sujets et les perspectives apportés par d'autres.
- Pose des questions.
- Fait des liens avec son domaine.
- Se montre ouvert à expérimenter de nouvelles pratiques et à réfléchir sur celles-ci afin d'en tirer les leçons nécessaires.

Ne démontrerait pas cette compétence, une personne qui :

- S'intéresse peu aux autres sujets ou disciplines.
- N'essaie pas de comprendre.
- Pose peu de questions relatives aux préoccupations professionnelles des collègues.
- Est réfractaire aux changements, et aux opportunités d'amélioration continue.

Questions potentielles aux fins de réflexion, recommandation ou sélection

- Que faites-vous (ou feriez-vous) pour partager vos connaissances sur divers sujets d'intérêt avec les collègues, les patients ou la population ?
- Que faites-vous pour améliorer vos compétences ?
- Comment amélioreriez-vous votre efficacité dans la direction du GMF-U ?
- Quelle part de vos réunions donnez-vous au partage de connaissances, d'informations ?

Pour développer cette compétence

- Faire un bilan de ses compétences et établir les priorités et stratégies de développement.
- <https://www.revuegestion.ca/lapprentissage-actif-et-la-capacite-a-sautodevelopper-des-competences-cles>
- Questionner, chercher à comprendre des domaines autres que le sien.
- Développer l'habitude d'être ouvert aux changements, aux améliorations.
- Valoriser les questions de réflexion sur soi-même et avec les collègues ou collaborateurs.

Pour développer cette compétence chez d'autres personnes :

- Lors de réunions d'équipe, discuter des tendances, de résultats de recherches.
- Demander aux membres de présenter les derniers apprentissages réalisés ou une lecture récente sur un sujet d'intérêt.
- Établir ensemble un plan annuel de développement de l'équipe et évaluer les retombées.
- Réfléchir ensemble sur les façons actuelles et souhaitées d'apprendre au sein du groupe.



1.3 GÉRER SES ÉMOTIONS

DÉFINITION

Cette compétence est une capacité à reconnaître ses émotions, leurs impacts sur soi et les autres et d'utiliser des stratégies de gestion appropriées au contexte. Cette capacité permet une plus grande efficacité dans les interactions, d'instaurer un climat de travail constructif où les membres se sentiront en sécurité pour identifier les problèmes, et en parler.

Dans l'exercice du leadership partagé et de la codirection, cette compétence permet de créer un sentiment de sécurité psychologique essentiel à la confiance, aux dialogues, au courage, à l'apprentissage, à la prise de décisions éclairées et à la responsabilisation mutuelle. Les émotions positives, et constructives sont essentielles à la collaboration, à l'influence, et à la motivation.

Concrètement, une personne qui gère ses émotions :

- Est consciente de ses propres émotions et des impacts sur soi et les autres.
- Les gère de façon efficace sans débordements. Utilise les stratégies appropriées (ex. pensées, langage, actions).
- Communique de façon cohérente. Est vraie et crédible.
- Sait anticiper, comprendre les émotions des autres personnes et les gérer. Sait faire preuve d'empathie.

Ne démontrerait pas cette compétence, une personne qui :

- Communique continuellement toutes ses émotions sans distinguer la pertinence dans la situation. Ex. : une personne qui se fâche lors de réunions ou qui blague alors que c'est sérieux.
- Dont les émotions sont imprévisibles (ex. colère, brusqueries, rires, pleurs).
- Éprouve des difficultés à gérer son stress.
- Ne reconnaît pas les impacts de ses émotions sur les autres ou les sous-estime.

Questions potentielles aux fins de réflexion, recommandation ou sélection

- Gérez-vous bien vos émotions ? Qu'en diraient vos collègues, vos patients ?
- Avez-vous déjà manifesté de la colère devant d'autres ? Comment avez-vous géré la situation ?
- Quelles sont vos sources de stress ? Que faites-vous pour renforcer votre résilience ?
- Comment gérez-vous vos émotions négatives ou difficiles ?

Pour développer cette compétence

- <https://unabridgedleadership.com/developper-son-intelligence-emotionnelle-pour-renforcer-son-leadership/>
- <https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/daniel-goleman-emotional-intelligence/>
- <https://hbr.org/2018/04/how-to-develop-empathy-for-someone-who-annoys-you>
- <https://www.simundia.com/blog/intelligence-emotionnelle>
- Identifier vos émotions avant, pendant et après certaines situations. Utiliser un journal de bord.
- Identifier comment vos pensées affectent positivement ou négativement vos émotions.
- Faire preuve d'autocompassion.

Pour le développement de cette compétence au sein de l'équipe :

- Écouter avant de donner votre avis. Nommer l'émotion collective si cela aide le groupe à progresser. Ne pas porter attention qu'aux émotions négatives (cela deviendrait une norme).
- Démontrer de l'empathie pour les émotions et les défis vécus par d'autres. Selon la durée de vos rencontres, prévoir des pauses.



1.4 DÉMONTRER UN SENS DE L'ÉTHIQUE ET DE L'IMPUTABILITÉ

DÉFINITION

L'éthique est supportée par nos valeurs, notre code de déontologie, et démontre la manière dont nous prenons des décisions et, agissons. Dans l'exercice du rôle de direction médicale, un sens de l'éthique et d'imputabilité fournit le cadre moral pour la prise de décisions et l'exercice du leadership. Cela se révèle dans la détermination des objectifs, la prise de décisions, le respect de diverses perspectives, la résolution de conflits, l'amélioration continue, la gestion des ressources, de même que dans le climat de travail et des relations avec les partenaires.

La reddition de compte est liée à l'éthique dans la mesure où la personne doit rendre compte des résultats et des progrès aux parties concernées par ses engagements : aux membres, apprenants, à la Faculté de médecine, à l'établissement et à la population, et ce, à l'égard des missions du GMF-U.

Concrètement, une personne qui démontre cette compétence :

- Démonstre un souci dans l'utilisation des ressources du GMF-U : humaines, financières, matérielles, et de temps.
- Démonstre un sens de l'éthique dans ses différents rôles (direction, collègue, superviseur, médecin, ami, partenaire, etc.).
- Est loyale à ses engagements et, en rend compte.
- Parle en bien de ses partenaires et collaborateurs, du GMF-U, des membres et de la population.

Ne démontrerait pas cette compétence, une personne qui :

- S'interroge peu sur l'utilisation efficiente et efficace des ressources humaines, financières, matérielles et de temps.
- Ne rend pas compte ou très peu des progrès, des résultats obtenus vu les triples missions et les engagements pris.
- Se soucie peu de l'image du GMF-U, et de son rôle dans la communauté.
- Prête oreille aux rumeurs, commérages, et clans ou ne les décourage pas.

Questions potentielles aux fins de réflexion, recommandation ou sélection

- Que faites-vous pour vous assurer que vos décisions soient prises de façon éthique ?
- Que connaissez-vous les questions d'éthique et de reddition de compte dans l'exercice de direction de GMF-U ?

Pour développer cette compétence

- Réfléchir et discuter des implications au point de vue de l'éthique et de la reddition de compte du cadre de gestion des GMF-U.
- Réaliser avec l'équipe une réflexion sur l'éthique et l'imputabilité des engagements, actions, décisions, progrès et résultats réalisés à l'égard des patients, apprenants, de la population, de la Faculté de médecine, de l'établissement.
- Valoriser l'importance des valeurs du GMF-U et du département de médecine familiale et d'urgence : bienveillance, collaboration, engagement, innovation.
- Suivre un cours sur l'éthique donné à l'intérieur du Réseau du MSSS.
- S'assurer qu'il y ait un Code d'éthique au sein du GMF-U.
- <https://www.rhinfo.com/thematiques/strategie-rh/projet-dentreprise/ethique-et-integrite>
- <https://www.oiiq.org/en/integrite-et-confiance-un-tandem-gagnant>



PARTIE 2 — COMPÉTENCES RELATIONNELLES

2.1 ÉCOUTER ATTENTIVEMENT

DÉFINITION

L'écoute attentive est essentielle à toutes les autres compétences de leadership et de direction. L'écoute attentive est une compétence clé dans le développement et le maintien des relations, dans la résolution de problèmes, la prise de décisions et l'apprentissage et dans tout travail d'équipe.

Cela demande non seulement d'entendre ce que l'interlocuteur dit, mais de comprendre le message qu'il cherche à communiquer et, de lui manifester ce qui a été compris de son message.

Il s'agit d'une compétence clé à l'exercice du rôle de direction.

Concrètement, une personne qui écoute attentivement :

- Écoute l'autre sans l'interrompre. A un comportement non verbal d'attention et d'écoute.
- Utilise des stratégies pour bien comprendre son interlocuteur dont, à titre d'exemples :
 - Résume la pensée exprimée.
 - Clarifie ce qui est dit grâce à des questions.
 - Reflète les émotions exprimées en même temps que les idées.
 - Utilise des métaphores ou paraphrases pour aider à la compréhension.
 - Approfondit la compréhension en posant des questions plus poussées.
 - Fait des liens entre divers points de vue.

Ne démontrerait pas cette compétence, une personne qui :

- Interrompt fréquemment.
- Lors de ses interventions, fait fi de ce que d'autres expriment. Monopolise la parole, les réunions d'équipe.
- Ne regarde pas la personne qui parle. Fait régulièrement plus d'une chose en même temps.
- Discrédite, silencieusement ou non, la personne elle-même ou ses idées.

Questions potentielles aux fins de réflexion, recommandation ou sélection

- Qu'est-ce que vos proches collègues diraient de votre qualité d'écoute ?
- Quels sont les moments où votre écoute est mise à épreuve : contexte, types de personnes, sujets, moments de la journée, etc. ?
- Est-ce que vous savez poser des questions ouvertes pour bien approfondir l'écoute ?
- À votre avis, quelles seraient les principales règles de l'écoute active et optimale ?

Pour développer cette compétence

- Lors de différentes interactions, suivre ces quatre règles : 1) Entendre. 2) Comprendre. 3) Valider [résumer, clarifier, paraphraser, faire des liens]. 4) Répondre par la suite.
- Prendre des notes sur ce qui se dit.
- Suivre une formation. Par exemple le webinaire :
<https://www.youtube.com/watch?v=mKK2tFapJZk> (version anglaise).
- <https://www.linkedin.com/learning/topics/communication>

Pour développer cette compétence chez d'autres :

- Lors de réunions, demander l'attention pleine et entière.
- Suivre les objectifs de la rencontre afin d'éviter les diversions, les interventions trop longues.
- Gérer la prise de parole. Résumer les discussions.



2.2 S'EXPRIMER CLAIREMENT ET EFFICACEMENT

DÉFINITION

Les compétences de communication sont essentielles, voire critiques pour quiconque se retrouve dans un rôle de direction, de cogestion et de leadership. La qualité de la communication constitue la base de la confiance. Il n'est pas possible d'influencer sans être capable de communiquer ses idées clairement à d'autres, que ce soit individuellement, en petits ou grands groupes.

Concrètement, une personne qui s'exprime clairement et efficacement :

- Écoute attentivement, puisque cela lui servira de base à l'expression qui suivra.
- Comprend au préalable qui a besoin de quoi en termes d'information et de compréhension.
- Choisit le bon moyen de communication adapté au contexte, aux besoins du groupe.
- Comprend l'impact des communications formelles et informelles. Et en fait bon usage.
- Est cohérent dans ses communications : formelles, informelles, verbal, non verbal.

Ne démontrerait pas cette compétence, une personne qui :

- Répète sans cesse la même information de la même manière, en contenu et en durée, peu importe le groupe, et ses besoins.
- Suscite peu d'intérêt de la part du groupe, ou peu de questions.
- Monopolise les échanges.
- N'obtient pas l'impact recherché par ses communications.

Questions potentielles aux fins de réflexion, recommandation ou sélection

- Est-ce que généralement on comprend clairement ce que vous cherchez à communiquer ?
- Est-ce que vous adaptez vos stratégies de communication selon votre auditoire ou est-ce que vous communiquez continuellement de la même façon ?
- Est-ce que vous présentez régulièrement vos idées en insistant sur trois messages clés ?

Pour développer cette compétence

- Faire une auto-évaluation de cette compétence, de vos forces et points d'amélioration.
- Préparer les messages clés à communiquer avant diverses rencontres ; s'interroger sur les meilleurs moyens de communiquer et réfléchir sur les impacts visés, puis atteints. Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?
- Rechercher des formations ou du coaching sur la communication.
- Consulter : <https://humaniaressourceshumaines.com/wp-content/uploads/2020/04/L%C3%89QUIPE-HUMANIA-OUTIL-La-communication-efficace-en-5-points.pdf> <https://www.leparisien.fr/societe/bien-s-exprimer-ca-s-apprend-les-cinq-conseils-d-un-pro-30-11-2018-7957608.php>

Pour développer cette compétence chez d'autres personnes :

- Envoyer des agendas à l'avance avec des questions de préparation.
- Inviter les personnes à présenter une synthèse de leurs points de vue ; à résumer ceux des autres personnes.
- Demander quels sont les messages clés. Résumer et reformuler leurs messages ou interventions, ce qui aide à clarifier et exprimer leurs pensées.
- Déterminer avec l'équipe les besoins de développement et d'amélioration de communication.
- À la fin de chaque réunion, faire un résumé oral sur place des décisions et actions à suivre.



2.3 TRAVAILLER COLLABORATIVEMENT EN ÉQUIPE

DÉFINITION

La direction d'un GMF-U est responsable de la qualité du travail d'équipe au sein du GMF-U, dont la collaboration interprofessionnelle et ce, afin d'accomplir ses trois missions.

Savoir travailler en équipe et faciliter le travail d'équipe est donc une compétence centrale.

Concrètement, une personne qui a cette compétence :

- Crée, participe, contribue à créer une dynamique positive, de confiance et de collaboration au sein du GMF-U et des diverses équipes dont elle fait partie.
- Valorise le travail d'équipe et la contribution de chacun des membres du GMF-U.
- Voit à ce que les responsabilités individuelles et communes des membres soient claires.
- Prend des initiatives afin d'améliorer le travail d'équipe dans le GMF-U et avec les partenaires.

Ne démontrerait pas cette compétence, une personne qui :

- Ne fait aucun effort pour rallier les personnes autour des missions et buts communs.
- Ne fait valoir que ses intérêts personnels ou professionnels.
- Crée des clans; valorise certaines personnes et critique négativement les autres.
- Ne porte pas attention à la dynamique collaborative des équipes au sein du GMF-U; n'a pas le soin d'y apporter des améliorations.
- Hiérarchise les différents types de contributions (ex. médecins, infirmières, travailleurs sociaux).

Questions potentielles aux fins de réflexion, recommandation ou sélection

- Quelle importance donnez-vous au travail d'équipe? Exemples? Que faites-vous pour faciliter le travail d'équipe? Et la collaboration interprofessionnelle?
- Quelles sont vos propres forces et améliorations possibles en matière de collaboration? Qu'en diraient vos collègues; autres partenaires de la santé et des services sociaux; partenaires du département de médecine familiale?
- Quel est à votre avis, la situation actuelle et désirée au sein de l'équipe de direction? Quelles sont les forces? Quelles sont les améliorations nécessaires? Quelles actions seraient requises?

Pour développer cette compétence

- Vous questionner sur vos propres forces et améliorations en matière de collaboration.
- Faire le bilan avec les membres du capital collaboratif de l'équipe : buts communs, valeurs, confiance, valorisation, prise de décisions, plaisir de travailler ensemble, indicateurs métriques de performance (ex. nb de patients, rétention), fonctionnement des réunions, etc.
- Identifier les forces et agir sur les améliorations requises.
- Déterminer ensemble la vision future du GMF-U et la mission de l'équipe; établir des priorités pour stimuler la collaboration.
- Encourager ouvertement les interactions collaboratives entre les membres de diverses équipes.
- Suivre des formations en ligne ou en présentiel sur le travail d'équipe.
- <https://www.linkedin.com/learning/travailler-en-equipe/bienvenue-dans-travailler-en-equipe?autoplay=true>
- Lire : Optimisez votre équipe — Les 5 dysfonctions* d'une équipe, une fable pour les dirigeants»
- https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2020/20-920-01W_Collaboration.pdf



2. 4 PRÉVENIR ET GÉRER LES CONFLITS

DÉFINITION

Il est normal [voire souhaitable] qu'il se produise des divergences d'idées lors de rencontres professionnelles. Celles-ci permettent le choc des idées nécessaires à l'amélioration de la qualité, la créativité, l'innovation, mais aussi à la prévention de biais cognitifs qui nuisent à la prise de décisions éclairées. Mais encore faut-il gérer et optimiser ces divergences et éviter qu'elles se développent en conflits interpersonnels.

La prévention et la gestion efficace des conflits sont une compétence de direction essentielle au climat organisationnel et au sentiment de sécurité psychologique nécessaire à l'excellence et l'innovation de même qu'à l'exercice du leadership partagé.

Concrètement, une personne qui a cette compétence :

- Manifeste une ouverture aux idées divergentes. Recherche les points de convergences lors des débats et propose des solutions.
- Règle les conflits de façon collaborative en lien avec les valeurs, dans l'intérêt du groupe et du but commun.
- Contribue à un environnement de travail propice aux discussions ouvertes et respectueuses.
- Réduit les tensions émergentes (humour, pauses, Charte d'équipe, code de conduite, etc.).

Ne démontrerait pas cette compétence, une personne qui :

- Ne peut exposer directement et ouvertement ses véritables opinions par crainte de désapprobation, de créer des divergences, ou des chocs d'idées.
- Change d'opinions ou d'idées selon les interlocuteurs.
- Est prise rapidement au dépourvu lorsque le ton monte ou devant des commentaires négatifs.
- Critique les personnes et non les idées.

Questions potentielles aux fins de réflexion, recommandation ou sélection

- Quel est votre degré de confort lorsque des personnes ne sont pas d'accord avec vous ?
- Avez-vous déjà réussi à prévenir ou à gérer des conflits ? Comment ?
- Comment se traitent les divergences ou conflits au sein des équipes, avec certaines personnes ?
- Si vous aviez à énoncer trois principes dans la gestion de conflits, que diriez-vous ?

Pour développer cette compétence

- Faire le point sur votre style de résolution de conflits : compromis, évitement, collaboration, compétition, accommodement... voir <https://www.valamis.com/hub/conflict-management-styles>
- Développer votre capacité à vous affirmer dans diverses situations.
- En groupe, suivre les étapes suivantes, s'exercer à :
 1. Nommer ou rappeler les buts communs poursuivis (mission collective, vision, buts, priorités etc.).
 2. Cerner le problème ou l'enjeu commun.
 3. Solliciter et écouter attentivement les divers points de vue.
 4. Lister les points d'accord, de convergence ou de consensus partiel, puis, lister les désaccords.
 5. Formuler des idées pour solutionner les désaccords.
 6. Prendre des décisions en lien avec les buts communs et les valeurs communes.
- Si un désaccord se poursuivait, prévoir d'autres moyens : sous-comité, plus de données, tierce partie, vote.



PARTIE 3 — COMPÉTENCES EN LEADERSHIP PARTAGÉ

3.1 MOBILISER AUTOUR D'UNE VISION PARTAGÉE, DE BUTS COMMUNS

DÉFINITION

Un GMF-U est fait de diversité de disciplines, mais aussi de personnes et de groupes aux besoins, perspectives et intérêts divers : patients, apprenants, superviseurs, personnel administratif, personnel de la santé, membres et représentants de diverses organisations.

Cette mosaïque exige de la part de la direction d'un GMF-U une capacité à s'assurer que les uns et les autres se rassemblent et s'engagent autour d'une vision partagée, des buts communs.

La direction médicale, appuyée et en étroite collaboration avec l'équipe de direction et l'ensemble du GMF-U, doit savoir définir une vision partagée, des buts communs et mobiliser en conséquence.

Concrètement, une personne qui démontre cette compétence :

- **S'assure qu'il y ait des compréhensions communes** au sein du groupe quant aux besoins des patients, des apprenants, des priorités du CIUSSS, des défis communs du GMF-U ; aux attentes de contributions et de collaborations.
- **Convient conséquemment des cibles communes** et y revient régulièrement : mission, vision, buts communs, objectifs et indicateurs de performance.
- **Valorise la contribution et l'autonomie** de chacun à la réalisation des cibles communes.
- **Suit les progrès** en s'assurant de la mobilisation de chacun.
- Facilite des réflexions quant aux apprentissages dans l'exercice même du leadership partagé.

Ne démontrerait pas cette compétence, une personne qui :

- Ne manifeste aucun intérêt pour les trois missions du GMF-U, son avenir et les buts communs à cibler. Ne s'intéresse pas au développement du GMF-U.
- Ne fait aucun effort pour développer des cibles communes.
- Sollicite peu les autres.
- Consacre surtout ses efforts sur ses propres priorités sans s'intéresser à l'ensemble.

Questions potentielles aux fins de réflexion, recommandation ou sélection

- À votre avis, quelles devraient être la mission et la vision de ce GMF-U ? Pourquoi ? Comment aimeriez-vous décrire ce GMF-U dans 2-3 — ou 5 ans ?
- Que feriez-vous pour engager les personnes autour d'une vision commune et des buts communs ?
- Pourriez-vous donner un exemple d'une situation où vous avez permis à des membres d'équipe de s'entendre sur une vision commune, et sur des buts communs, puis de s'engager ?

Pour développer cette compétence

- Solliciter les perspectives des parties prenantes [patients, apprenants, superviseurs].
- Consolider ensemble dans des énoncés de mission, vision, buts communs, avec les autres ; en petits et grands groupes. Valider avec les orientations de l'établissement et de la Faculté.
- S'assurer que les missions, la vision, les buts communs sont clairs, compris par tous et que tous sont engagés autour de ces cibles communes ?
- Amener les personnes à comprendre les attentes de contribution et leurs interdépendances.
- Déterminer ensemble un plan d'action pour le GMF-U aligné à la mission, vision, buts communs qui précise aussi les contributions convenues et attendues. Faire le suivi ensemble.



3.2 INFLUENCER, CODÉCIDER, DÉCIDER

DÉFINITION

La direction d'un GMF-U demande de savoir influencer et exercer un leadership partagé tant à l'interne qu'avec les partenaires externes, et ce, afin de mobiliser autour des cibles communes.

Parfois, la direction médicale décidera seule ou ne se limitera qu'à influencer certaines décisions (ex. sélection d'un. e adjoint. e). Souvent, des décisions seront prises avec d'autres (ex. cogestionnaire, équipe de direction, membres du GMF-U ou du département, etc.). D'autres fois encore, des décisions ne pourront relever que de l'autorité formelle ou exclusive à certaines personnes.

Cette capacité demande de savoir influencer efficacement, codécider et décider dans l'intérêt de la vision partagée et des buts communs; de juger du degré de participation et d'implication de soi et des diverses parties prenantes aux différentes décisions et de mobiliser en conséquence.

Concrètement, une personne qui démontre cette compétence :

- Juge des décisions à prendre selon : responsabilités, rapidité requise, impacts, besoin de participation des intéressés [ex. cogestionnaire, équipe de direction, membres du GMF-U, CIUSSS, dépt.de médecine de famille, etc.].
- Identifie les prérequis aux décisions : informations, données, consultations, avis d'experts, etc.).
- Décide des méthodes de consultation et de participation aux décisions (ex. sondage, atelier, comité, retraite, assemblées; en petits et grands groupes).
- Distingue les faits des opinions; les biais cognitifs, les dimensions affectives et émotives.
- Présente diverses options dans la prise de décisions.
- Use de différentes sources d'influence selon les besoins situationnels.
- Décide ou codécide même dans les situations ambiguës.

Ne démontrerait pas cette compétence, une personne qui :

- Prend des décisions qui ne sont pas de son ressort ou trop rapides (ex. info incomplète).
- N'est pas consciente de son influence sur les autres et les aliène dans sa façon d'influencer ou de décider. Sous-estime les biais cognitifs ou les barrières dans les prises de décisions.
- Ne participe pas aux différents forums où se prennent des décisions qui impactent le GMF-U.
- Fait preuve de paralysie par analyse excessive; évite tout risque, controverse ou ambiguïté.

Questions potentielles aux fins de réflexion, recommandation ou sélection

- Pourriez-vous donner un exemple d'une situation où vous avez mobilisé une équipe ou un groupe démotivé? Connaissez-vous les biais les plus fréquents dans la prise de décision?
- Quelles ont été les bonnes et moins bonnes décisions prises récemment? Pourquoi?
- Comprenez-vous clairement les critères de décisions dans votre zone de responsabilités?

Pour développer cette compétence

- Clarifier auprès des parties prenantes les paramètres de décisions au sein du GMF-U. Établir une Charte d'équipe. Revenir ensemble sur des décisions prises et les leçons à en tirer.
- S'informer des différentes méthodes de prises de décisions.
- <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/09/27862-decider-comment-decider/>
- <https://veille-ton-leadership.com/les-sources-de-pouvoir-pour-influencer/?cn-reloaded=1>
- <https://communagir.org/contenus-et-outils/comprendre-et-agir/prendre-des-decisions-collectives/>



3.3 RENFORCER LA CONFIANCE COLLECTIVE

DÉFINITION

La confiance est une condition de succès à l'exercice du leadership partagé. La recherche démontre en plus que la pratique du leadership partagé renforce la confiance.

La confiance entre interlocuteurs est composée de : la compétence perçue face aux défis du groupe, des intentions perçues de réciprocité et de bienveillance.

Concrètement, une personne qui démontre cette compétence :

- Est crédible dans son expertise et son rôle de direction; incarne les valeurs de la médecine de famille.
- Respecte ses engagements.
- Valorise les capacités collectives et individuelles à réaliser les engagements clarifiés.
- Communique de façon respectueuse au sujet des différentes parties prenantes.
- Partage volontiers les informations pertinentes sans enfreindre la confidentialité ou la discrétion.
- Fait face positivement à l'incertitude, à l'inconnu, à de nouvelles façons de faire.

En leadership partagé, la confiance est une responsabilité commune et une compétence collective alors que les membres :

- Se montrent responsables mutuellement du capital de confiance entre eux, envers les collègues, les parties prenantes. Valorisent les compétences et contributions de chacun.
- Respectent leurs engagements.
- Démontrent et développent leur crédibilité. Cherchent à s'améliorer continuellement.

Ne démontrerait pas cette compétence, une personne qui :

- Nourrit une culture de blâmes, de clans.
- Manifeste un besoin de contrôle qui se traduit par être informé sur tout ou à décider de tout.
- Ne respecte pas ses engagements. Dit une chose, mais en fait une autre.
- Fait preuve de peu d'empathie et de réciprocité envers les autres.
- Craint de se montrer vulnérable en ne recherchant ni idées, ni soutien.

Questions potentielles aux fins de réflexion, recommandation ou sélection

- Qu'est-ce qui inspire confiance envers vous? Qu'est-ce qui peut nuire à cette confiance?
- Quel est l'état de la confiance au sein du GMF-U? Quels sont les indices de cette confiance?
- Jusqu'à quel point les membres de votre équipe se font confiance; renforcent la confiance entre les membres et envers le GMF-U? Quelles sont les menaces à cette confiance? Comment améliorer la confiance?
- Que faites-vous pour renforcer continuellement la confiance?

Pour développer cette compétence

- Faire le point sur le niveau de confiance au sein de l'équipe de direction : forces, besoins.
- S'il y a lieu, en discuter avec l'équipe afin de déterminer ce qu'il faut : continuer de faire, arrêter et commencer à faire pour renforcer la confiance. Au besoin, demander l'aide d'un facilitateur.
- Participer ou prévoir un atelier sur la confiance.
- Être vigilant concernant les commentaires et actions qui nuisent à la confiance. Les neutraliser.
- Lire : <https://www.concordia.ca/ucactualites/jmsb/centre-des-dirigeants/blog/2018/06/27/FR-role-of-trust-in-team-effectiveness.html>



3.4 DIALOGUER AU NIVEAU COLLECTIF

DÉFINITION

La qualité du dialogue au sein d'un groupe démontre la qualité du leadership collectif qui y prévaut. Cela se manifeste par la capacité des personnes à :

- Élever les dialogues vers des niveaux centrés sur les buts communs et la mission collective plutôt que sur une stricte relation hiérarchique, la compétition, les intérêts personnels, les manipulations affectives.
- Réfléchir ensemble en partageant informations, perspectives avec respect et en explorant différentes options avec curiosité et ce, en lien avec les buts communs.

Dans un groupe, toute personne et l'ensemble des membres ayant cette compétence :

- S'écoutent attentivement.
- Se partagent équitablement le temps de prise de parole.
- Centrent leurs discussions sur la recherche des compréhensions mutuelles; utilisent le « nous ».
- Sollicitent les perspectives des autres et s'assurent (valide, synthétise) que tous se comprennent, et comprennent les besoins des parties prenantes dans la recherche de solutions.
- Décodent les émotions dans le groupe et/ou désamorcent les émotions négatives.
- Intègrent les idées, les perspectives des membres du groupe et celles des parties prenantes.

Ne démontrerait pas cette compétence, une personne qui :

- Écoute peu les autres. N'intervient que pour faire valoir ses points de vue en faisant fi de ceux des autres. Monopolise les discussions. Cherche à gagner les débats.
- Explore peu d'autres avenues que celles convenues par son rôle ou statut.
- Critique indirectement (ex. en aparté, à l'extérieur des réunions) ou directement les personnes et non les idées.

Questions potentielles aux fins de réflexion, recommandation ou sélection

- Quelle est la qualité du dialogue au sein du groupe? Quel niveau de dialogue le groupe utilise-t-il surtout? Quelle est la qualité de l'écoute? Utilise-t-on régulièrement reformulations, synthèses, clarifications? Les discussions visent-elles surtout les buts communs ou les compromis pour éviter les conflits ou déplaire?
- Sauriez-vous recadrer des échanges dans un groupe pour les centrer sur la mission collective, les buts communs? Exemples.
- Êtes-vous une personne qui synthétise les différents points de vue dans une réunion au bénéfice du groupe?
- Sauriez-vous décoder et gérer les émotions collectives? Exemples?

Pour développer cette compétence

- Voir le Modèle de dialogue en 5 niveaux. Luc, E. (2019), *Le secret des grandes équipes*, ch. 6, PUM.
- Exercer régulièrement les niveaux collectifs de dialogue, centrés sur les buts communs, les perspectives des diverses parties prenantes, avec une sensibilité sociale aux besoins des personnes en présence (bienveillance).
- Faire un bilan d'équipe de la qualité des dialogues. Offrir un atelier de travail sur le sujet.
- Demander spontanément à la fin d'une réunion jusqu'à quel point les discussions sont efficaces et pourraient être améliorées?



3.5 — SE RESPONSABILISER, ET LE FAIRE MUTUELLEMENT

DÉFINITION

Un des défis et bénéfices de la pratique du leadership partagé réside certainement dans l'engagement que prennent les membres du groupe à se responsabiliser, à être solidaires et mutuellement responsables des résultats collectifs, quels qu'ils soient.

Pour ce faire, ils s'investissent dans les discussions menant aux prises de décision; dans les efforts de soutien à leurs collègues et dans le suivi conjoint des décisions, actions et progrès réalisés.

Concrètement, une personne qui démontre cette compétence :

- Se rallie solidairement aux décisions prises, après les discussions requises aux compréhensions.
- Se responsabilise face aux actions à prendre; n'attend pas que d'autres s'en chargent.
- Favorise le sentiment d'être responsable des engagements pris, des résultats visés et atteints, de l'utilisation du temps, et des ressources.
- Donne aux autres des rétroactions pertinentes et constructives concernant les buts communs poursuivis, les efforts, les progrès et les résultats.
- Est vigilant concernant les progrès et les enjeux des autres et, de toute l'équipe.
- Crée autour de soi un environnement de responsabilisation, à l'égard de la réalisation de la vision partagée et des buts communs.

Ne démontrerait pas cette compétence, une personne qui :

- Se déresponsabilise face aux résultats et aux situations, blâmant les autres ou le « système », ou des facteurs externes qu'ils ne contrôlent pas.
- Blâme les autres pour les résultats obtenus, les retards ou les décisions prises.
- Se sent peu concernée par les défis du GMF-U; participe peu.
- Est peu proactive à proposer des solutions. N'offre aucun soutien à ses collègues.
- Se considère dépassée par sa charge de travail, ne sachant pas comment responsabiliser les autres, ni les impliquer.

Questions potentielles aux fins de réflexion, recommandation ou sélection

- Lorsque vous déléguez une tâche ou une responsabilité, comment vous assurez-vous que cela se fasse tout en responsabilisant la personne? Avez-vous des exemples?
- Comment faites-vous pour développer et responsabiliser d'autres personnes? Exemples?
- Avez-vous le sentiment que tout repose sur vos épaules? Ou que d'autres partagent votre engagement à l'accomplissement de la performance du GMF-U?
- Comment feriez-vous pour vous assurer qu'il y ait une relève à la fin de votre mandat?

Pour développer cette compétence

- Discuter des liens d'interdépendances entre les membres de l'équipe et des collaborations attendues dans l'équipe et avec les autres.
- Établir une matrice d'interdépendance afin que les personnes puissent comprendre les collaborations attendues, s'engager les uns envers les autres et se responsabiliser à agir sur les engagements pris.
- <https://www.revuegestion.ca/comment-responsabiliser-vos-collaborateurs>
- <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/comment-deleguer>



PARTIE 4 — COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES

4.1 COMPRENDRE LE CADRE DE GESTION DES GMF-U

DÉFINITION

Le mandat de direction d'un GMF-U demande de bien comprendre le cadre de gestion du GMF-U : ses missions, rôles et responsabilités.

Concrètement, une personne qui a cette compétence :

- Comprend le cadre de gestion des GMF-U.
- Valide la compréhension concrète avec les principaux partenaires de la Faculté et de l'établissement.
- Discute des applications avec la direction précédente.
- Poursuit ou met en œuvre le cadre.
- Comprend les types de décisions à prendre (ex. budget opérationnel, équipement, allocation de pratiques, services, etc.).

Peut expliquer à l'interne les liens entre le Cadre de gestion, les décisions et actions à implanter et, intéresser en conséquence les membres du GMF-U.

Ne démontrerait pas cette compétence, une personne qui :

- Suit de façon rigide le cadre de gestion, sans effort d'adaptations à la réalité du GMF-U vu son contexte et particularités.
- Prend des décisions qui ne sont pas de son ressort.
- Prend des décisions ou actions sans pouvoir faire de liens avec les missions du GMF-U et les paramètres de gestion.
- Ne peut expliquer l'impact de ses décisions et actions sur les missions du GMF-U.

Questions potentielles aux fins de réflexion, recommandation ou sélection

- Selon vous, quel est le rationnel derrière la mise en place des GMF-U? Quels sont les principaux objectifs?
- Quel est l'historique de développement du Cadre de gestion des GMF-U?
- Quelle est la contribution attendue des GMF-U en matière de clinique, enseignement et recherche?
- Quelle est la situation actuelle et désirée au sein du présent GMF-U? Quels liens avec les besoins de la population sur le territoire du GMF-U?

Pour développer cette compétence

- Revoir le cadre de gestion du GMF-U. <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/document-001771/>
- Rencontrer le ou la directrice précédente du GMF-U et revoir ensemble les applications du Cadre de gestion, les défis et les améliorations requises.
- En discuter avec les membres de l'équipe de direction et les partenaires du département de médecine de famille et de médecine d'urgence, et de l'établissement.
- Pour développer cette compétence chez d'autres personnes :
- Revoir ensemble les principaux éléments du Cadre de gestion. Les synthétiser et en discuter ensemble.
- Établir les forces dans son application et les besoins d'amélioration vu le contexte du GMF-U.



4.2 CLARIFIER LES RESPONSABILITÉS ET L'IMPUTABILITÉ

DÉFINITION

La capacité à clarifier, et communiquer les responsabilités et imputabilités au sein du GMF-U est une compétence requise à la direction pour son fonctionnement optimal. Sans cela, les risques de confusion et de conflits augmentent et s'ensuit un sentiment de déresponsabilisation face aux livrables attendus.

Le mandat de direction d'un GMF-U demande de mobiliser une équipe de direction, mais aussi l'ensemble des membres du GMF-U à donner leur meilleur d'eux-mêmes afin de répondre aux besoins des patients et des apprenants. Cela débute par non seulement des responsabilités individuelles claires, mais par des responsabilités communes et des imputabilités conjointes à l'égard de l'engagement et de la mobilisation du personnel, du climat de travail, de la qualité des services, de l'apprentissage et de la recherche.

Concrètement, une personne qui sait clarifier les responsabilités et imputabilités :

- Communique clairement les responsabilités et imputabilités liées à son rôle et à ceux des autres membres du GMF-U.
- Rappelle au besoin ces responsabilités et imputabilités.
- Encourage l'équipe et les autres membres du GMF-U à rendre compte de leurs responsabilités et engagements.
- Démonstre un sens de ses responsabilités, ne se décharge pas sur les autres, ou les circonstances.
- Ne déresponsabilise pas les autres.

Ne démontrerait pas cette compétence, une personne qui :

- S'interroge trop souvent sur la pertinence ou la valeur de ses rôles et responsabilités ou de ceux du GMF-U. N'apporte pas de clarté.
- Interfère dans des zones de responsabilités qui ne sont pas les siennes.
- Crée des conflits ou une déresponsabilisation en raison de confusions dans les responsabilités.
- Ne suscite pas l'interdépendance et la collaboration entre les membres du GMF-U vu les responsabilités communes.
- Tend à décider de tout, à participer à toutes les activités ne responsabilisant pas les autres.

Questions potentielles aux fins de réflexion, recommandation ou sélection

- Quels sont les résultats collectifs qu'un GMF-U doit atteindre à l'égard de la population, des apprenants, de la contribution à la connaissance ?
- Qui doit contribuer à ces résultats ? Quelles sont les responsabilités spécifiques de chaque sous-groupe (superviseurs, apprenants, membres, administratifs, autres professionnels, etc.) ?
- Quelles sont les responsabilités communes entre tous ces sous-groupes ?

Pour développer cette compétence

- Lire/revoir le cadre de gestion du GMF-U sous l'angle des responsabilités principales.
- Lire les descriptions de rôles et responsabilités disponibles.
- Convenir des responsabilités communes au sein de l'équipe de direction et du GMF-U vu les résultats de performance visés. Y inclure les responsabilités d'expérience-patients, d'expérience-milieu de travail.
- Réfléchir aux principaux indicateurs de performance du GMF-U. Valider avec les parties prenantes.



4.3 SAVOIR NÉGOCIER ET REPRÉSENTER LE GMF-U AUX AUTRES INSTANCES

DÉFINITION

Le mandat de direction d'un GMF-U comprend un rôle externe de représentation.

Concrètement, une personne qui a cette compétence :

- Participe aux comités de l'Université, de l'établissement et de ceux instaurés par le MSSS.
- Entretient des relations avec les responsables des activités hors GMF-U.
- Rend compte à qui de droit des besoins et enjeux du GMF-U.
- Prépare les moyens de communiquer efficacement lors de ces représentations.
- Détermine ce qui est attendu et souhaitable pour le bon fonctionnement du GMF-U.
- Adapte ses stratégies de représentation et de négociation dans l'intérêt du GMF-U.

Ne démontrerait pas cette compétence, une personne qui :

- N'est pas présente aux différents comités, aux rencontres qui concernent le GMF-U au sein de l'établissement, de la Faculté de médecine ou d'autres instances.
- Ne prend pas la parole pour communiquer la performance et les besoins du GMF-U, les besoins de la population sur son territoire.
- N'amène pas ses demandes de façon à ouvrir positivement les discussions et les négociations.

Questions potentielles aux fins de réflexion, recommandation ou sélection

- À votre avis, quels sont les liens du GMF-U avec les autres instances du réseau de la Santé et des Services sociaux? Quels rôles y jouent la direction (et ses représentants)? Quels sont les principaux enjeux?
- Que feriez-vous pour mieux représenter les besoins du GMF-U aux autres instances du Réseau?
- Quelles sont les améliorations à apporter pour mieux répondre aux trois missions et besoins du GMF-U, et aux besoins de sa population?

Pour développer cette compétence

- S'informer auprès de la direction précédente (ou de l'équipe actuelle) des différents dossiers en cours avec l'établissement, la Faculté de médecine et toute autre instance. Déterminer les objectifs dans la gestion de ces dossiers, et/ou de ces instances.
- S'inspirer d'autres directions de GMF-U dans la façon de mener leurs dossiers auprès des diverses instances.
- Faire l'état de la performance organisationnelle du GMF-U et établir comment les différents partenaires peuvent contribuer. Établir le degré d'autonomie du GMF-U.
- Chercher à comprendre les rôles, responsabilités et marges de manœuvre des diverses instances afin de pouvoir faire les représentations de façon pertinente et réaliste.
- Lire : <https://www.pmimontreal.org/le-blogue-du-pmi-montreal/principes-de-base--les-4-tapes-de-la-negociation>.



4.4 COMPRENDRE ET NAVIGUER EFFICACEMENT LE RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

DÉFINITION

Le mandat de direction d'un GMF-U demande de comprendre les concepts entourant la santé des populations, l'apport de la recherche et la formation des futurs professionnels de la santé, et ce, en plus de bien saisir la dynamique organisationnelle d'un GMF-U. Cela implique de bien naviguer dans les complexités décisionnelles du réseau de la santé et des services au Québec.

Concrètement, une personne qui a cette compétence :

- Utilise efficacement les mécanismes et pouvoirs décisionnels (ex. budget opérationnel, équipement, etc.) selon les structures en place (ex. DRMG, FMOQ, CIUSSS, etc.).
- Explique à l'interne les choix faits en matière de politiques et programmes.
- Met en œuvre les politiques, les normes visées.
- Développe un réseau de collaborateurs et de partenaires dans le réseau.
- Représente efficacement les besoins du GMF-U, tant ceux de sa population desservie (ou à desservir), des apprenants, des médecins, mais aussi des autres partenaires du GMF-U.

Ne démontrerait pas cette compétence, une personne qui :

- Ne connaît pas ou ne sait pas respecter les priorités établies par les instances externes au GMF-U (ex. CIUSSS-CIUSSS, MSSS, Santé Publique, Faculté de médecine, etc.).
- Prend des décisions ou actions sans en comprendre l'impact, et obligeant à se rétracter.
- Ne peut expliquer les processus à la base de certaines décisions prises par d'autres instances.
- Ne participe pas aux différents forums pour représenter les intérêts du GMF-U.

Questions potentielles aux fins de réflexion, recommandation ou sélection

- Quelles sont les priorités stratégiques du CIUSSS/CISSS? Du département de médecine familiale et d'urgence?
- Selon vous, qui décide du nombre de médecins de famille par GMF-U? De l'achat de nouveaux équipements (ex. bureau, salle d'examen supplémentaire, etc.)?
- Parmi les comités externes, quels sont ceux où il est impératif d'être présent ou représenté?
- La performance du GMF-U en matière de services cliniques, enseignement et recherche est la responsabilité de qui, outre celle de la direction du GMF-U?

Pour développer cette compétence

- Prendre connaissance de l'organigramme du CIUSSS et en discuter les implications avec l'adjoint administratif désigné (ex. responsable de l'amélioration continue, la DSP, etc.) ou toute autre personne apte à expliquer les diverses instances du réseau en lien avec le GMF-U.
- Revoir avec le ou la directrice précédente du GMF-U les différents comités, partenariats auxquels elle participait, et les personnes à rencontrer.
- S'informer des études ou publications sur les besoins de la population desservie. Lire le guide d'implantation de la gouvernance patient en GMF-U : <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2022/22-920-01W.pdf>
- Revoir les bilans d'appréciation des apprenants; le guide des normes d'agrément du Collège des médecins de famille du Canada (programmes de résidence), etc.
- <https://www.msss.gouv.qc.ca/professionnels/medecine-au-quebec/prem/avis-de-conformite/>



4-5 GÉRER LE CHANGEMENT ET L'AMÉLIORATION

DÉFINITION

Dans un contexte de changements fréquents, tout GMF-U se doit de demeurer résilient et agile. L'équipe de direction joue un rôle important afin d'inspirer l'organisation à s'adapter aux changements.

La gestion du changement et de l'amélioration continue est la capacité d'amener son équipe et/ou-ses collègues à anticiper les variabilités, s'ajuster, s'adapter, trouver des solutions, innover au besoin et se mobiliser à nouveau, et ce, dans l'intérêt des missions du GMF-U.

Concrètement, une personne qui a cette compétence :

- Est ouvert aux changements, améliorations et innovations, aux situations nouvelles.
- S'ajuste rapidement face aux changements et aux opportunités d'amélioration.
- Reconnaît les défis liés aux changements à venir. Cherche à les comprendre et, à les prioriser.
- Crée un environnement de travail propice à l'adaptation : donne un sens aux changements, est constructif et, mobilise les autres en conséquence. Favorise l'innovation, la créativité et l'amélioration continue. Valorise les attitudes constructives, orientées-solutions.
- Propose des idées d'adaptation et d'améliorations.
- Facilite l'adoption de nouveaux comportements, processus, outils, systèmes et méthodes de travail et l'optimisation des façons de faire.

Ne démontrerait pas cette compétence, une personne qui :

- N'anticipe pas les changements, les transformations, améliorations requises, ni leurs impacts.
- S'objecte sans cesse aux transformations, innovations, changements, améliorations.
- Se déstabilise rapidement lors de situations imprévues ou ambiguës. N'est pas résilient.
- Ne facilite aucunement l'adaptation aux changements chez ses collègues et partenaires.

Questions potentielles aux fins de réflexion, recommandation ou sélection

- On annonce une nouvelle politique ministérielle. Quelles sont vos réactions? Exemple récent?
- Que faites-vous pour bien comprendre le pourquoi et le comment de changements annoncés, des améliorations requises? Quel discours tenez-vous auprès des collègues?
- Quel rôle joue l'amélioration continue dans la gestion des changements?
- Que faites-vous pour faciliter l'adaptation aux changements/améliorations chez vos collègues, autres parties prenantes?

Pour développer cette compétence

- Identifier différents changements auxquels le GMF-U fait face. Les prioriser selon les facteurs de contrôle, les impacts et bénéfices anticipés sur les parties prenantes, et les moyens de s'ajuster.
- Identifier les adaptateurs et les mobiliser comme acteurs du changement.
- Collaborer avec le responsable de l'amélioration continue. Apprendre en synthèse les principales méthodes.
- Sensibiliser l'équipe à sa propension ou non aux changements (profil).
- Écouter les objections et demander des solutions vu la raison d'être du ou des changements.
- <https://www.revuegestion.ca/comment-gerer-le-changement>
- <https://www.pmimontreal.org/le-blogue-du-pmi-montreal/10-astuces-pour-une-gestion-du-changement-durable>



PARTIE 5 — COMPÉTENCES ADMINISTRATIVES

5.1 CAPACITÉ À PRIORISER

DÉFINITION

Savoir prioriser est la capacité d'établir l'importance des tâches à réaliser dans un horizon de temps pertinent et de décider en conséquence.

Concrètement, une personne qui a cette compétence :

- Reconnait ce qui est important et urgent, non important et non urgent, important, mais non urgent.
- Améliore ses propres méthodes de travail (ex. gestion des courriels, appels téléphoniques, présence nécessaire ou non à certaines réunions, etc.).
- Délègue, responsabilise les autres selon leurs capacités, motivations, rôles et responsabilités.
- Mobilise les autres à contribuer : leur temps, leurs idées, leurs solutions.
- Détermine rapidement les 3 objectifs et priorités du jour, de la semaine, du mois, de l'année.

Ne démontrerait pas cette compétence, une personne qui :

- Ne comprend pas ses priorités ni celles du GMF-U.
- Ne relativise pas les demandes qui lui sont faites (ou qu'elle se fait elle-même).
- Se laisse porter régulièrement par des discussions ou bavardages qui n'ont pas de conséquences positives sur sa charge de travail, ni l'accomplissement de ses responsabilités.
- Ne sait pas dire non, ou ne sait pas s'affirmer. Cherche à plaire au plus grand nombre.
- Ne gère pas efficacement son temps. Ou n'a pas une estimation réaliste du temps que certaines activités demandent.

Questions potentielles aux fins de réflexion, recommandation ou sélection

- Pouvez-vous décrire une situation de décisions où vous avez eu à faire des choix difficiles, qui n'ont pas plu à tous ?
- Comment établissez-vous vos priorités de la journée, de la semaine ou du mois ?
- Quelles sont, à votre avis, les priorités du GMF-U en matière de services, enseignement, recherche ?

Pour développer cette compétence

- Chaque semaine, établir les 3 priorités et y revenir chaque jour afin d'avancer.
- Établir les 3 priorités pour l'année, le semestre et le mois. Avec l'équipe, convenir des priorités et y revenir de façon régulière.
- Comprendre et utiliser la grille d'Eisenhower : <https://www.penserchanger.com/la-matrice-deisenhower-loutil-essentiel-pour-etre-productif/>
- <http://conceprrh.com/aide-memoire-sur-la-gestion-des-priorites/>
- www.manager-go.com/efficacite-professionnelle/prioriser.htm
- <https://benevoles-expertise.com/7-competences-de-gestion-temps/>
- Réfléchir ensemble sur les méthodes de priorisation et comment s'améliorer.



5.2 PLANIFIER ET FAIRE LE SUIVI

DÉFINITION

Savoir planifier est la capacité d'établir ce qui doit être fait, par qui, comment et quand. Au GMF-U, cela signifie de réaliser les cibles dans l'exercice des trois missions [idéalement avec l'équipe de direction et autres parties prenantes] en lien avec les orientations de l'Établissement, de la Faculté et des besoins du GMF-U. Cela comprend également la capacité d'en faire un suivi efficace.

Concrètement, une personne qui a cette compétence :

- Revoit les orientations stratégiques et l'établissement et de la Faculté de même que la situation actuelle et désirée du GMF-U [performance];
- Détermine les buts, les grandes étapes, les principales activités, les indicateurs de performance et l'échéancier réaliste selon une période visée (l'année en cours, deux ou trois ans).
- Planifie les ressources requises [humaines, matérielles, technologiques], les rôles, les activités.
- Établit avec l'équipe un tableau de bord, les mécanismes de suivi et, les redditions de compte à faire.
- Fait le suivi de l'avancée du plan, des projets et des comités associés.
- Planifie et organise sa charge de travail en fonction du plan.

Ne démontrerait pas cette compétence, une personne qui :

- Se laisse porter par des demandes de toutes sortes sans avoir un plan de route.
- N'offre pas de perspective à moyen terme.
- Vu l'absence de plan, ne peut prioriser : ni les demandes, ni les activités, ni les ressources nécessaires, ni les délais.
- N'anticipe pas les impondérables et ne s'y ajuste pas.
- Perd de vue le plan convenu. Ne fait pas le suivi.

Questions potentielles aux fins de réflexion, recommandation ou sélection

- Pouvez-vous décrire un projet que vous avez mené du début jusqu'à la fin? Comment avez-vous déterminé les phases et l'échéancier? Quels ont été les imprévus et comment les avez-vous gérés? Quelles en sont les leçons apprises?
- Compte tenu de la situation actuelle et désirée au sein du GMF-U, que doit-il être fait pour y remédier? Avec quelles ressources (humaines, matérielles, financières et technologiques)? Qu'est-ce qui est possible?

Pour développer cette compétence

- Établir les besoins vu les missions du GMF-U. Établir avec l'équipe un plan en lien avec les orientations stratégiques de l'établissement et de la Faculté. Établir vision du GMF-U, buts, priorités, principales activités, responsabilités, obstacles potentiels, échéancier, ressources, etc.
- <https://reussir-son-management.com/cest-presque-fini-derniere-etape/>
- Avec l'équipe, convenir du plan d'action. Ajuster au besoin et suivre. Mettre en place des stratégies de suivi et partager avec les autres. S'assurer de la visibilité des projets (ex. tableau de bord).
- Assurez-vous de noter les décisions des différentes réunions, d'en faire le suivi. Établir ce qui pourrait être amélioré et planifier les actions.



5.3 CAPACITÉ À ORGANISER

DÉFINITION

Savoir s'organiser est la capacité de travailler efficacement et sereinement, d'optimiser l'exécution des tâches d'un plan grâce à des méthodes de travail efficaces et efficientes. C'est prendre les moyens suffisants pour exécuter ses responsabilités et tâches afin d'atteindre les objectifs dans les délais requis et en utilisant les ressources, son temps, celui des autres de façon optimale.

Cela demande aussi de s'entourer de personnes compétentes autour de soi et de les mobiliser à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Concrètement, une personne qui a cette compétence :

- Développe une vision claire et d'ensemble des différentes opérations liées à la direction du GMF-U. Comprend le temps requis pour réaliser les priorités.
- Gère son temps, optimise les réunions, élimine les pertes de temps; coordonne ses actions et celles des autres. Se fait une liste des choses à faire.
- Peut déléguer certaines tâches et en déléguer d'autres.
- Utiliser les bons outils d'aide à l'organisation du travail.

Ne démontrerait pas cette compétence, une personne qui :

- Amorçe différents projets sans les faire aboutir vraiment.
- Prolonge inutilement les rencontres. Tout semble important.
- Est régulièrement dépassée par les responsabilités. Procrastine.

Questions potentielles aux fins de réflexion, recommandation ou sélection

- Comment décririez-vous vos méthodes de travail actuelles? Comment optimisez-vous votre journée, semaine?
- Pouvez-vous décrire une situation où vous aviez à gérer un projet avec méthode afin de le faire aboutir? Comment vous y êtes-vous pris?
- Dans vos responsabilités actuelles ou projets, quelles sont les tâches que vous déléguez et celles que vous préférez exécuter vous-même? Quel est votre rationnel?
- Quels sont à votre avis les indicateurs d'une réunion efficace?

Pour développer cette compétence

- Adopter une approche Agile dans vos responsabilités et dans le GMF-U [ou vous en inspirer].
- Examiner les tâches, rencontres qui bouffent du temps sans trop d'impact. Qu'est-ce qui pourrait être amélioré? Quelles méthodes de travail pourraient être adoptées?
- Examiner les principaux processus à l'interne (ex. trajectoires patients, prises d'appels, etc.) et les améliorer.
- Valoriser l'amélioration continue dans l'organisation des tâches et services, des méthodes de travail.
- Adopter une approche apprenante et réfléchir ensemble sur l'efficacité des méthodes de travail dans l'organisation du travail, la réalisation des projets, la participation aux différents comités?

MEMBRES DU COMITÉ CONSEIL :

1. Karine Bériault, MD, MD, Directrice du Programme de médecine de famille. Département de médecine de famille et de médecine d'urgence. Université de Sherbrooke.
2. Éric Lachance, MD, Directeur. Département de médecine de famille et médecine d'urgence. Université de Sherbrooke.
3. Andréa Lessard, MD, Codirectrice, GMF-U Chicoutimi.
4. Edith Luc, Ph.D. Conceptrice et Rédactrice du Référentiel de compétences.
5. Patrice Perron, MD, Doyen adjoint et vice-doyen exécutif. Membre du Comité Conseil, Faculté de médecine et des sciences de la santé. Université de Sherbrooke.
6. Inthysone Rajvong, MD, Directrice des services professionnels, CISSS Montérégie Centre.
7. Kim Sévigny, MD, Professeure d'enseignement clinique, GMF-U Drummondville.
8. Marie-Léa Truchon, MD, Directrice GMF-U d'Alma.
9. Marc-Antoine Wilson, Chef de service, GMF-U d'Alma et GMF Lac-Saint-Jean-Est.

AUTRES PERSONNES CONSULTÉES :

1. Jocelyne Bonin, MD, direction du développement professionnel et remédiation, Collège des médecins.
2. Tarek Bouhali, Directeur, stratégie et opérations. Réseau-1 Québec
3. Sonia Drolet, Directrice de l'enseignement universitaire. CISSS de la Montérégie-Est.
4. Isabelle Gaboury, MD, Membre du Comité Conseil, Professeure, Faculté de médecine et des sciences de la santé. Université de Sherbrooke.
5. Marie Giroux, MD, Vice-doyenne au développement professionnel, à la pédagogie et à la responsabilité sociale. Université de Sherbrooke.
6. Suzanne Gosselin, MD, direction des services professionnels. Cogestionnaire médicale SAPA. CIUSSS de l'Estrie-CHU
7. Philippe Lachance, direction de l'accès et de l'organisation des services de première ligne. Direction générale adjointe de l'accès, des services de proximité et effectifs médicaux. MSSS.
8. Vincent L'Écuyer, MD, GMF-U de Rouyn-Noranda, ancien directeur.
9. Catherine Martineau, MD, GMF-U Charles-Lemoyne, ancienne directrice.
10. Bruno Piedboeuf, Direction générale des affaires universitaires, médicales, infirmières et pharmaceutiques. MSSS.
11. Diane Sheehy. MD, Professeure d'enseignement clinique. GMF-U des Deux-Rives

PRINCIPALES SOURCES DOCUMENTAIRES

- AMC Joule, <https://joulecma.ca/fr/formation/competences-fondamentales-en-medecine>
- Beaulieu M.-D, Denis J. — L., D'Amour D, Goudreau J, Haggerty J, Hudon É, Jobin G, Lamothe L, Gilbert F, Guay H, Cyr G., Lebeau R. L'implantation des Groupes de médecine de famille : le défi de la réorganisation de la pratique et de la collaboration interprofessionnelle. Chaire Docteur Sadok Besrouer en médecine familiale, Montréal avril 2006, 27 pages. : www.medfam.umontreal.ca/chaire_sadok_besrouer/chaire/chaire.htm
- Bernier, J., Calce, C., Filiatrault, D., Gosselin, L., Jefferson-Falardeau, J., Lebel, P., Roberge, C., St-Onge, M. Comité sur les pratiques collaboratives et la formation interprofessionnelle. (2012). *Pratique collaborative : engagement et leadership*. Montréal, Québec : RUIS de l'Université de Montréal. https://polesante.hec.ca/wp-content/uploads/2013/06/Rapport-du-RUIS_Pratique-collaborative.pdf
- Collège Canadien des Leaders en Santé, *Le cadre Lead, 2022*, https://leadscanada.net/site/about/about-us/framework?language=fr_FR&nav=sidebar
- Collège des médecins de famille du Canada, CanMeds Médecine familiale, un Référentiel de compétences pour les médecins de famille dans tout le continuum de formation, 2027, <https://www.cfpc.ca/CFPC/media/Ressources/%C3%89ducation-en-m%C3%A9decine/CanMEDS-Medecine-familiale-2017-FR.pdf>
- Collège des médecins de famille du Canada, CanMeds MFP 2019, *Compétences au niveau prédoctoral- Perspective de la médecine de famille*, 2019, https://www.cfpc.ca/CFPC/media/Ressources/%C3%89ducation/CanMEDS-FMU-2019_final_FRE.pdf
- Collège des médecins de famille du Canada, *Normes d'agrément des programmes de résidence en médecine de famille*, Mississauga, ON : Le Collège des médecins de famille du Canada, juillet 2020.
- Couillard, J., Lajeunesse, J. Fortin, A-H., *La cogestion médico-administrative au CIUSSS Centre-Sud : vers l'émergence d'un modèle*, 2021, https://polesante.hec.ca/wp-content/uploads/2021/06/20210520_Seminaire_cogestion_HEC-VF.pdf
- DCPD et CIO-UdeM. (2016). *Référentiel de compétences de la Pratique collaborative et du Partenariat patient en santé et services sociaux*. Montréal, Québec, https://medfam.umontreal.ca/wp-content/uploads/sites/16/2018/04/Referentiel-pratique_Collaborative-et-partenariatPatient_sss-28-10-2016.pdf
- Geerts, J., Goodall, A. & Agius, S. Evidence-based leadership development for physicians: A systematic literature review, *Journal of Social Science and Medicine*, 2020, <https://amandagoodall.com/wp-content/uploads/2022/03/LeadershipDevSSandM2019Pub.pdf>
- International Hospital Federation, *Leadership Competencies for Healthcare Services Managers*, 2015, https://www.ache.org/-/media/ache/about-ache/leadership_competencies_healthcare_services_managers.pdf
- Kateman, E. Liang Z., Janati, A., Arab-Zozani, M., Bahram, M. Mohaghegh, B. Gholizadeh, M., *Leadership and Management Competencies for Hospital Managers: a Systematic Review and Best-Fit Framework Synthesis*, *Journal of Healthcare Leadership*, Vol. 12, 2020, <https://www.dovepress.com/leadership-and-management-competencies-for-hospital-managers-a-systema-peer-reviewed-fulltext-article-JHL>
- Ministère de la Santé et des Services sociaux, *Cadre de gestion des groupes de médecine de famille universitaires (GMF-U)*, 2020, <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2019/19-920-01W.pdf>
- National Center for Healthcare Leadership, *Health Leadership Competency Model 3.0*— https://www.steu.edu/documents/20182/72378/NCHL_Health_Leadership_Competency_Model.pdf/
- Université de Sherbrooke, Faculté de médecine, programmes de leadership pour les étudiants en médecine, 2022, <https://www.usherbrooke.ca/admission/fiches-cours/MSP103>.
- Weston, W, Hubinette M, Horrey K, éd., CanMEDS-MFP2019, *Les compétences au niveau pre-doctoral- Perspective de la médecine de famille*, Mississauga, ON : Le Collège des médecins de famille du Canada : 2019.