

LE MANAGEMENT

ÉTUDE DE CAS POUR LA FORMATION ET LA DISCUSSION DE GROUPE

Le Dr Sall mène un nouveau groupe de travail sur la voie du succès

Scénario

LE PLAN SANITAIRE de Mogadie, portant sur une période de cinq ans, est fortement centré sur les adolescents car ils courent de plus en plus de risque de contracter le VIH/SIDA et leur accès aux services de santé de la reproduction est limité. Afin d'exécuter ce plan au niveau local, le Bureau sanitaire provincial de Maniougou a passé un contrat avec l'organisation non gouvernementale, Partenariat pour une meilleure santé, pour la prestation de ses nouveaux services à l'intention des adolescents. Le PMS administrait sept formations sanitaires dans un vaste bidonville urbain, offrant des services de planification familiale et de santé maternelle et infantile mais ne desservait pas la population croissante d'adolescents. La Directrice du PMS, le Dr Claudine Tahiri, s'est engagée auprès du Directeur provincial à offrir, dans un délai d'un an, les premiers services de santé de la reproduction adaptés aux besoins des jeunes dans la province, et a formé un groupe de travail consistant en un représentant de chaque formation sanitaire. Pour mener cet effort à bien, elle a choisi le Dr Michel Sall, Directeur des services cliniques de la plus grande formation sanitaire.

Au départ, ce nouveau rôle remplit d'enthousiasme le Dr Sall, mais avec le temps, le défi qu'il avait accepté de relever le mit de plus en plus mal à l'aise. Peu de temps après avoir accepté de diriger le groupe de travail, il rencontra le Dr Tahiri pour discuter de ses inquiétudes. Dès qu'il entra dans son bureau, le Dr Tahiri remarqua qu'il avait l'air découragé. « Bonjour, Michel » lui dit-elle. « Asseyez-vous. Vous avez l'air inquiet. Quel est le problème ? »

Soulagé qu'elle ait perçu sa gêne, le Dr Sall répondit : « Vous avez raison. Mes nouvelles responsabilités m'inquiètent. Je conviens qu'étendre nos services aux jeunes est une chance d'élargir la mission du PMS, mais je ne suis pas sûr que vous ayez choisi la bonne personne pour mener cette initiative. »

Le Dr Tahiri fronça les sourcils. « Vous me surprenez. J'ai bien réfléchi à ce sujet et je suis convaincue que vous êtes la meilleure personne pour relever ce défi. En quatre ans seulement, vous avez transformé notre formation sanitaire la moins efficace en un modèle du genre, avec un taux de prévalence contraceptive élevé et une qualité de soins excellente, et tout ça sans dépasser votre budget ! Votre personnel est loyal et efficace et vous avez le taux de rotation du personnel le plus faible de toutes nos formations sanitaires. J'ai remarqué que vous vous tenez constamment au courant des progrès de la technologie contraceptive et que vous êtes en train de devenir une ressource pour tous nos prestataires. En outre, j'ai eu l'impression que vous vous ennuyiez dans votre travail et que vous étiez prêt à accepter de nouveaux défis. »

« Je vous remercie de votre confiance » répondit-il. « C'est vrai, mon travail était devenu trop confortable. Mais je réalise maintenant le risque que je suis en train de prendre. Si nous n'avons pas mis sur pied un bon programme pour les jeunes d'ici la fin de l'année, je vous aurai déçu et j'aurai terni la réputation du PMS. Avant, j'étais un spécialiste de la planification familiale et mon travail consistait simplement à me mettre à jour et à motiver mon personnel compétent. Maintenant, je dois diriger un programme plus complexe, organiser une

nouvelle équipe et trouver des façons d'atteindre les jeunes dans ces bidonvilles. J'ai beaucoup à apprendre sur la manière dont les jeunes pensent et se comportent, sur la façon dont fournir les services dont ils ont besoin et sur comment les motiver à se rendre dans les formations sanitaires. »

Le Dr Tahiri sourit. « Vous êtes conscient des problèmes. Cela me rend encore plus certaine que vous êtes la bonne personne pour effectuer ce travail. Pour commencer, pourquoi ne rencontrez-vous pas le groupe de travail pour le guider dans le choix des stratégies et l'établissement des priorités pour les trois prochains mois ? Cela vous donnera une idée de la façon dont le groupe fonctionne sous votre direction. Nous nous réunirons ensuite et je vous aiderai à mettre au point un plan personnel pour renforcer votre aptitude au leadership. Ne vous inquiétez pas, je ne vous abandonnerai pas. Je me réunirai régulièrement avec vous et je vous donnerai le feedback et l'appui dont vous avez besoin. »

Trois semaines plus tard, le Dr Sall et le Dr Tahiri se rencontrèrent de nouveau. Elle remarqua qu'il avait l'air plus joyeux et elle lui demanda comment les choses se passaient. Il répondit : « Le début de la réunion avec le groupe de travail a été mouvementé, mais je pense que nous sommes maintenant sur la bonne voie. Dès le commencement de la réunion, j'ai senti l'anxiété des participants. Ils ont soulevé des objections et posé des questions difficiles auxquelles je n'avais pas de réponse. »

Le Dr Tahiri écouta attentivement. « Quel genre de questions ? » demanda-t-elle.

« Ils ont parlé des dangers de faire venir les adolescents dans nos formations sanitaires » expliqua le Dr Sall. « Et ils voulaient tous que je leur dise quels services nous allions leur offrir et comment nous allions attirer ces clients. »

« Qu'avez-vous répondu ? Comment avez-vous réagi ? »

Le visage du Dr Sall s'éclaira. « Au début, j'étais inquiet mais j'ai fait ce que vous faites souvent. J'ai écouté et j'ai insisté pour que nous écoutions tous ce que chacun avait à dire. J'ai admis que je n'avais pas réponse à tout et que nous avions tous beaucoup à apprendre, mais que j'étais sûr que nous pourrions résoudre les problèmes et mettre sur pied un programme efficace. Au bout de trois

heures, nous nous sommes rendus compte que plus d'information sur les jeunes était nécessaire avant de tirer des conclusions hâtives. Une participante a alors proposé que nous posions des questions directement aux jeunes. Elle a organisé deux réunions de groupe focalisé avec des adolescents au club sportif local. Plusieurs d'entre nous y ont assisté et nous avons été impressionnés par les idées qu'ils nous ont données. La deuxième réunion du groupe de travail, qui s'est tenue la nuit dernière, a été complètement différente. Les participants étaient prêts à agir, avaient une idée claire de ce à quoi les services de santé de la reproduction adaptés aux besoins des adolescents devaient ressembler et ils étaient sûrs de pouvoir les mettre au point. Nous avons convenu que notre principale stratégie de vulgarisation consisterait en concentrant sur les éducateurs de jeunes qui soient eux-mêmes des adolescents. Pour les trois prochains mois, notre priorité est de recruter et de fournir une formation de base à des animateurs de groupes de jeunes dans le domaine de la santé de la reproduction et des techniques de counseling. »

« Félicitations » dit le Dr Tahiri. « Vous avez fait beaucoup de progrès depuis notre première réunion. Vous avez pris connaissance des inquiétudes des membres de votre groupe de travail et vous avez réuni une information utile sur les adolescents que nous espérons desservir. Et surtout, vous avez réussi à faire passer le groupe de travail du stade des discussions au sujet de suppositions, au stade d'un accord sur les stratégies et les priorités. »

Le Dr Sall était d'accord : « Oui, tout le monde est enthousiaste et souhaite que ce projet soit couronné de succès. Mais le problème maintenant c'est qu'ils se rendent compte du volume de travail nécessaire et ils disent qu'ils sont trop occupés. Ils ne sont pas encore prêts à prendre la responsabilité des tâches à accomplir. »

Le Dr Tahiri répondit : « Vous vous souvenez comme vous étiez découragé lors de notre première réunion mais vous avez réussi à rapprocher les membres du groupe de travail. Vous mobiliserez leur énergie si vous ne vous laissez pas abattre par chaque nouvel obstacle. Il est maintenant temps de bâtir sur les fondations que vous avez créées, ainsi que de mettre au point ce plan personnel de développement de leadership que je vous avais proposé. »

Questions pour la discussion

1. Quelles sont les qualités démontrées par le Dr Sall dans son poste précédent qui ont poussé le Dr Tahiri à le choisir pour mener cet effort ?
2. Comment le Dr Tahiri a-t-elle lancé un défi au Dr Sall et lui a-t-elle apporté son appui ? Quel feedback lui a-t-elle fourni ?
3. Comment le Dr Sall a-t-il aidé le groupe de travail à aborder le défi stratégique ?
4. A quel obstacle le Dr Sall doit-il actuellement faire face ? Que devra-t-il faire maintenant pour mener son groupe de travail sur la voie du succès ?

Analyse de cas

QUESTION 1 Quelles sont les qualités démontrées par le Dr Sall dans son poste précédent qui ont poussé le Dr Tahiri à le choisir pour mener cet effort ?

Le Dr Sall était un administrateur très efficace, qui a également fait preuve de qualités de leadership importantes. Son engagement et sa persévérance à obtenir des résultats lui ont permis de faire un succès de la formation sanitaire la moins efficace du PMS. Son respect pour les aptitudes de son personnel a résulté en une productivité élevée et en un faible taux de rotation du personnel. Il a démontré qu'il était engagé à apprendre en se perfectionnant du point de vue professionnel et en partageant ses connaissances avec ses collègues. Ses doutes quant à son aptitude à relever ce nouveau défi démontrent son intégrité et son engagement à servir les autres. Il a également manifesté une perspective stratégique, en réfléchissant aux possibilités d'améliorer la mission de son organisation.

QUESTION 2 Comment le Dr Tahiri a-t-elle lancé un défi au Dr Sall et lui a-t-elle apporté son appui ? Quel feedback lui a-t-elle fourni ?

Le Dr Tahiri a lancé un défi au Dr Sall en lui confiant la responsabilité de mener un effort essentiel à la mission du PMS, qui pourrait décider de son avenir. Elle lui apporte son appui en étant disponible lorsqu'il a besoin de lui parler, en l'écoutant attentivement lorsqu'il exprime ses inquiétudes, en le rassurant au sujet de son aptitude, en proposant des étapes concrètes de leadership et en l'encourageant à mettre au point un plan de perfectionnement personnel. Elle lui a fourni un feedback positif sur ses succès et des conseils sur la façon dont il devrait aborder sa tendance à se laisser abattre par chaque nouvel obstacle qui se présente.

QUESTION 3 Comment le Dr Sall a-t-il aidé le groupe de travail à aborder le défi stratégique ?

Le Dr Sall a aidé le groupe de travail à répondre à deux questions-clés et à comprendre les implications de leurs réponses. Ces deux questions et les réponses à celles-ci étaient :

- Quel est le défi stratégique auquel le groupe de travail doit maintenant faire face ?

Le défi pour le groupe de travail consiste à commencer à satisfaire les besoins des adolescents en matière de santé reproductive.

- Qu'est-ce que le groupe de travail souhaite accomplir ?

Le groupe de travail souhaite mettre au point, en l'espace d'un an, des services adaptés aux besoins des adolescents.

Le Dr Sall a déjà réalisé plusieurs fonctions de leadership. Il a examiné la situation de façon approfondie. Il a reconnu les perspectives et les priorités différentes des membres de son groupe de travail avant même de les rencontrer. Il a démontré

une conscience de soi, en reconnaissant ses craintes et en analysant la source de ses doutes quant à son aptitude à faire ce travail. Il a utilisé l'information provenant des groupes focalisés pour améliorer sa compréhension (et celle de son groupe de travail) des inquiétudes et des priorités des adolescents.

Il a également réussi à aider les membres du groupe de travail à se concentrer sur la réalisation de leur objectif, qui consiste à fournir des services de santé de la reproduction adaptés aux besoins des adolescents. Ensemble, ils ont mis au point une vision des services appropriés pour les adolescents, défini une stratégie et établi les priorités pour les trois premiers mois. En outre, il a accepté de mettre au point un plan de perfectionnement personnel pour se concentrer sur les aptitudes au leadership qu'il doit améliorer.

QUESTION 4 A quel obstacle le Dr Sall doit-il actuellement faire face ? Que devra-t-il faire maintenant pour mener son groupe de travail sur la voie du succès ?

Le groupe de travail rechigne à assumer personnellement la responsabilité des tâches et à se fixer des délais. Après avoir pris un bon départ, le Dr Sall va devoir faire participer le groupe de travail en lui demandant de répondre à d'autres questions-clés :

- De quelle façon les membres du groupe de travail sont-ils disposés à réaliser les objectifs qu'ils se sont fixés ?
- Qui d'autre peuvent-ils mobiliser pour les aider ?

Pour répondre à ces questions, il est important que le Dr Sall aligne et mobilise les membres du groupe de travail qui sont réticents à accepter des tâches supplémentaires. A partir de maintenant, il va devoir déployer des efforts pour les aider à définir leur rôle, à engager d'autres personnes et à attribuer les tâches à mener à bien si le programme pour les adolescents doit commencer comme prévu. Il devra développer sa compréhension de ce qui motive les différents membres du groupe de travail et voir si des récompenses pourraient permettre de les mobiliser.

Enfin, il devra être une source d'inspiration pour qu'ils acceptent leurs responsabilités et y consacrent leur temps, leur énergie et leurs ressources, et pour qu'ils les mènent à bien au cours de la prochaine année, qui s'annonce chargée et ardue. Le Dr Tahiri est un excellent modèle à suivre. Elle l'a inspiré en démontrant les pratiques de leadership dans toutes ses interactions avec lui. Elle continue à lui lancer un défi, à lui fournir un appui et un feedback, et il pourra l'imiter pour développer les aptitudes au leadership des membres de son groupe de travail.

LE **MANAGEMENT**

MSH Publications
Management Sciences for Health
165 Allandale Road
Boston, Massachusetts 02130-3400
USA

Tél.: 617.524.7799
Fax: 617.524.2825
E-mail: bookstore@msh.org
Web site: www.msh.org

imprimé sur papier recyclé