

LE MANAGEMENT

CONSEILS PRATIQUES POUR AMÉLIORER LES SERVICES DE SANTÉ

Dans ce numéro

Etre un leader dans des environnements complexes et changeants	2
L'opinion des spécialistes au sujet du leadership	3
Les organisations ont besoin de responsables qui puissent être des gestionnaires et des leaders.....	4
Comprendre ce qui rend un leadership efficace	4
Montrer l'exemple des valeurs de leadership	4
Appliquer des pratiques de leadership efficaces	5
Pratiques-clés de leadership à l'intention des responsables.....	6
Apprendre à être un leader.....	8
Relever les défis de leadership avec un feedback et un appui.....	9
Prendre conscience des valeurs qui influencent vos actions	9
Réfléchir à vos pratiques de leadership	10
Améliorer vos aptitudes au leadership	12
Intégrer le développement du leadership dans votre organisation.....	12
Mesurer l'impact du développement du leadership	14
Solutions pratiques—Nicaragua	15
Solutions pratiques—Brésil	16
Intégrer le leadership à la gestion pour obtenir des résultats	17
Cadre des résultats de leadership et de gestion	18

Etude de cas

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

Former des responsables qui soient des leaders

Note de la rédaction

COMMENT LES PROGRAMMES ET LES ORGANISATIONS DE SANTÉ peuvent-ils parvenir à des résultats dans des conditions de plus en plus complexes et changeantes ? Comment les responsables de services de santé peuvent-ils concentrer les efforts de leurs organisations pour aborder des problèmes compliqués comme le VIH/SIDA ou la restructuration organisationnelle ? Comment peuvent-ils soutenir leurs systèmes et processus organisationnels, ou améliorer le moral et la motivation des agents de santé de première ligne malgré des ressources insuffisantes ? Ce sont des questions pressantes auxquelles les responsables à chaque échelon d'un système de santé doivent répondre. Qu'ils supervisent des équipes dans des formations sanitaires rurales ou qu'ils exercent les fonctions d'agents de la santé, ils doivent apprendre comment être des leaders face à de tels défis.

Maintenant plus que jamais, un leadership efficace associé à une bonne gestion est essentiel pour les organisations de santé. La décentralisation a entraîné des changements largement répandus et une ambiguïté en ce qui concerne les responsabilités des responsables. En conséquence, les organisations peuvent ne pas être à même de réaliser leurs objectifs. Dans certaines régions, la pandémie du SIDA a imposé des responsabilités de cadres supérieurs à des responsables subalternes beaucoup plus tôt que prévu et sans aucun appui. Des programmes de développement du leadership peuvent renforcer les capacités des responsables à parvenir à des résultats dans ces situations difficiles.

Lorsque des organisations investissent dans le développement du leadership chez les responsables à tous les échelons, elles accroissent leur capacité à s'adapter aux changements. Leurs responsables apprennent à renforcer les valeurs de leadership et à utiliser des pratiques de leadership qui encouragent une performance viable de l'organisation. En étant à la fois des leaders et des gestionnaires, les responsables sont à même de parvenir à des résultats et de maintenir des services de grande qualité en dépit des obstacles auxquels ils doivent faire face.

LE PRÉSENT NUMÉRO DE LA PUBLICATION *LE MANAGEMENT* montre comment les responsables à tous les échelons peuvent être simultanément des gestionnaires et des leaders. Il traite des valeurs et des pratiques efficaces de leadership qui existent dans le monde entier. Il explique comment les responsables peuvent, à titre individuel ou collectif, perfectionner leur leadership pour devenir le genre de responsables qui, lorsque leur tâche est achevée, laissent le personnel avec l'impression : « Nous y sommes arrivés tout seul. » (Lao Tsu 1997, verset 17) ■

Comité consultatif

Mme AGOUNKE Kekeli, ATBEF, Togo
Prof BULA-BULA Lielie R., Management pour la Haute Performance, Zaïre
Dr CHADI Ridha, Office National de la Famille et de la Population, Tunisie
Dr CONDE Mamadi, Ministère de la Santé Publique et des Affaires Sociales, Guinée
M. DIENG Alpha, SANFAM, Sénégal
Dr RASOON Denis Charles, Hôpital JRA, Madagascar
Mme SEBGO Pascaline, GTZ, Burkina-Faso
M. TRAORE Baba, CERPOD, Mali

Comité de revue

Dr Alfredo Ariñez, *Med Bouzidi*, *Dr Borbala Kőő*, *María Isabel Plata*, *Dr Eléonore Rabelahasa*, *Jewel Quallo Rosberg*, *Abu Sayeed*, *Dr Enrique Suárez*, *Dr A.B. Sulaiman*, *Sixte Zigirumugabe*

Les abonnements au *Management* reviennent à 15\$ par an en Amérique du Nord, en Europe de l'Ouest, en Japon et en l'Australie. Dans toutes les autres régions, la publication est distribuée gratuitement. Prière d'envoyer les changements d'adresse à : *The Manager*, Management Sciences for Health, 165 Allandale Road, Boston, MA 02130-3400 USA.

Responsable de la rédaction Janice Miller	Rédacteur fondateur James Wolf
Directrice, Editions étrangères Claire Bahamon	Rédacteur, Edition française Kim Atkinson
Traductrice Michèle Russell-Smith	Rédacteur consultant LFI Worldwide
Publication assistée par ordinateur Cealligh Reddy	Distribution Sherry Cotaco Luc-Bernard Val
Editions de l'Internet Jude Griffin	Etudes de cas Laura Lorenz

Le Management (ISSN 1073-0532) est publié trimestriellement en anglais, en français et en espagnol par Management Sciences for Health. Cette publication ne représente pas un énoncé officiel de MSH ou de l'USAID. © Copyright 2001 Management Sciences for Health. Tous droits réservés.

Citation recommandée: Management Sciences for Health. « Former des responsables qui suient des leaders ». *Le Management* (Boston), vol. 10 no. 3 (2001) : pp. 1-20.

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

Publié avec l'appui de l'Agence des Etats-Unis pour le développement international (USAID) par le Management and Leadership Development Program HRN-A-00-00-00014-00.



Etre un leader dans des environnements complexes et changeants

Comment les programmes et les organisations de santé peuvent-ils parvenir à des résultats dans des conditions difficiles ? Ils obtiennent des résultats même dans un environnement changeant lorsqu'ils forment des responsables qui peuvent être des leaders et des gestionnaires efficaces. Le leadership permet à des groupes de travail, des départements, des organisations et des programmes de s'adapter au changement, de produire des résultats viables et de contribuer à la santé des personnes qu'ils assistent.

Leadership...

Permet à des groupes de personnes de faire face aux défis et de parvenir à des résultats dans des conditions complexes.

Un bon leadership est plus important que jamais dans l'environnement actuel des soins de santé. L'accroissement du VIH/SIDA et d'autres maladies infectieuses, la réforme du secteur de la santé comme la décentralisation et l'assurance sociale ainsi que les incertitudes quant au financement par les bailleurs de fonds sont des défis externes redoutables pour les organisations de soins de santé. En même temps, les organisations doivent faire face à la démoralisation du personnel, aux pénuries de personnel, à la faiblesse des systèmes et des processus, à la difficulté de maintenir des services de haute qualité et à d'autres défis internes. Pour relever ces défis, elles ont besoin de responsables qui puissent non seulement gérer mais aussi mener leur personnel sur la voie du changement.

Pour répondre aux défis externes et internes d'un monde changeant, les responsables doivent développer leur capacité de leaders, qu'ils travaillent dans des formations sanitaires, dans des équipes de gestion au niveau du district ou de la province, ou qu'ils soient des cadres supérieurs dans des organisations non gouvernementales ou des ministères de la santé. Les organisations doivent investir dans le développement des capacités de leadership à tous les échelons et créer une atmosphère dans laquelle de nouveaux leaders peuvent s'épanouir. Lorsque les responsables à tous les échelons d'une organisation sont des leaders et des gestionnaires efficaces, ils motivent la performance organisationnelle et contribuent à des résultats durables.

Beaucoup de monde pense que le leadership est une qualité extraordinaire, un don naturel accordé à un petit nombre d'individus seulement. Nous avons constaté, au contraire, que lorsque les gens sont déterminés à parvenir à des résultats et sont encouragés à assumer des responsabilités, ils développent des valeurs et apprennent des pratiques qui responsabilisent les divers groupes et leur permettent d'atteindre leurs objectifs. Bien qu'il ne soit pas donné à tout le monde de devenir un leader mondial, nous pouvons tous améliorer nos aptitudes au leadership.

Le besoin de leadership et de formation de leaders est universel. Bien que différentes cultures expriment le leadership de façons différentes, tous les leaders doivent avoir des compétences techniques, des capacités conceptuelles et des aptitudes à la communication. Tous les leaders utilisent un ensemble commun de pratiques pour permettre aux groupes de progresser. Ils partagent également un ensemble de valeurs fondamentales, bien que chaque leader mette un accent différent sur ces valeurs selon sa culture.

Au cours des 30 dernières années, Management Sciences for Health (MSH) a travaillé avec des responsables au sein d'organisations publiques, privées et non gouvernementales de par le monde qui se consacrent à l'amélioration de la santé des femmes, des enfants et de communautés toutes entières. Au cours de ce processus, MSH a constaté que, lorsque les responsables utilisent des pratiques de gestion efficaces *associées à des pratiques de leadership*, il est plus probable que leurs groupes de travail et eux-mêmes parviennent aux résultats souhaités, même dans des conditions difficiles.

Le présent numéro de la publication *Le Management* est conçu pour aider les responsables à tous les échelons d'une organisation à comprendre l'importance de former des effectifs pouvant être des leaders efficaces. Il est fondé sur l'expérience du MSH avec des organisations engagées ; sur l'examen des ouvrages consacrés au leadership ; sur l'expérience du personnel dans le domaine de la formation du leadership dans le secteur public, les ONG et le secteur privé ; et sur une étude du MSH sur le leadership comprenant des entretiens avec les personnes qui travaillent avec des responsables très performants du secteur de la santé. Ce numéro se concentre sur la façon d'aider les responsables à prendre conscience des valeurs de leadership et à mettre au point des pratiques efficaces de leadership. Il met en évidence les valeurs-clés du leadership, à savoir l'intégrité, le re-

spect des autres, la volonté d'apprendre et la prise de risques calculée. Il explique les pratiques de leadership essentielles qui consistent à examiner l'environnement, à se concentrer sur les priorités stratégiques, à aligner et à mobiliser les systèmes, le personnel et les ressources, et à inspirer les collègues et le personnel à apprendre et à innover. Il traite de la façon dont les responsables peuvent apprendre à être des leaders par le biais du défi, du feedback et du soutien et il explique également comment les organisations peuvent mettre en œuvre des programmes de développement du leadership.

Ce numéro a été rédigé par Joan Galer, Melanie Powers et Judith Seltzer de MSH. Joan Galer est Directrice du développement du leadership pour le Management and Leadership Program (M&L) [Programme de gestion et de leadership]. Melanie Powers est Directrice adjointe du Programme M&L et Judith Seltzer est Associée principale auprès du Centre du MSH pour la réforme et le financement du secteur de la santé. Le Programme M&L, financé par l'Agence des Etats-Unis pour le développement international (USAID), aide les organisations publiques, privées et non gouvernementales ainsi que les programmes à aborder les défis de gestion et de leadership et à mettre en œuvre des programmes de développement du leadership pour pouvoir fournir des services de santé intégrés de qualité élevée, même au cours d'une époque de changements.

L'opinion des spécialistes au sujet du leadership

LE LEADERSHIP EST UNE FACON D'ETRE ET UNE FACON DE FAIRE

Les leaders efficaces ont un niveau élevé de conscience d'eux-mêmes. Le leadership est « la discipline qui consiste à tirer au clair et à approfondir constamment notre vision personnelle, à concentrer notre énergie, à développer notre patience et à voir la réalité de façon objective... [Cette discipline] débute en tirant au clair les choses qui sont vraiment importantes pour nous, en vivant notre vie au service de nos aspirations les plus élevées. » (Senge 1994, pp. 7-8)

LE LEADERSHIP CONSISTE A MOBILISER LES AUTRES

Les organisations faisant face à des défis dans leurs environnements doivent s'adapter et changer. Les leaders font participer le personnel à l'acceptation du défi, au changement et à l'apprentissage. « Les solutions aux défis de l'adaptation résident... dans l'intelligence collective des employés à tous les échelons... Souvent, pour les leaders, la tâche la plus ardue pour parvenir au changement est de mobiliser le personnel dans l'organisation toute entière à s'adapter. » (Heifetz et Laurie 1997, p. 33)

LE LEADERSHIP EST UNE QUESTION DE RESPONSABILITE

« Le leadership n'est pas une question de hiérarchie, de privilèges, de titres ni d'argent. C'est une question de *responsabilité*... [Les leaders] n'ont pas débuté en se demandant : « Qu'est-ce que je veux ? » mais plutôt : « Qu'est-ce qu'il faut faire ? » Puis ils se sont demandés : « Que puis-je et que dois-je faire pour faire la différence ? » » (Drucker dans Hesselbein et al. 1996, pp. xii-xiii)

LE LEADERSHIP PEUT S'EXERCER A TOUS LES ECHELONS

« Les étudiants en gestion et les cadres moyens des organisations avec lesquelles je travaille me demandent souvent : « Comment pouvons-nous libérer l'organisation et effectuer les changements dont vous parlez si nous ne sommes pas en haut de l'échelle ? » Je leur réponds : « Vous pouvez commencer à votre niveau ; quel que soit votre travail vous pouvez apporter une nouvelle perspicacité, un nouveau leadership à votre équipe ou à votre groupe. » » (Hesselbein 1997, p. 83)

LE LEADERSHIP ET LA GESTION SONT TOUS DEUX NECESSAIRES

« Le leadership et la gestion sont deux systèmes d'action distincts et complémentaires. Ils ont chacun leur fonction propre et leurs activités caractéristiques. Les deux sont nécessaires pour parvenir au succès dans un environnement de plus en plus complexe et volatile. » (Kotter 1990, p. 85)

Les organisations ont besoin de responsables qui puissent être des gestionnaires et des leaders

Une bonne gestion et un bon leadership sont essentiels pour que les organisations fonctionnent et prospèrent. Lorsque les organisations sont bien gérées, elles fonctionnent de façon effective et efficace. Leurs plans sont clairs et leurs structures, systèmes et processus sont organisés. Le personnel est à même de mener à bien ses activités de façon efficace, d'effectuer un suivi et d'évaluer les résultats. Lorsque les organisations ont un bon leader, elles s'adaptent aux changements de l'environnement et développent des cultures qui inspirent un engagement et une innovation. Une bonne gestion et un bon leadership sont nécessaires pour maintenir la performance de l'organisation.

Lorsqu'une organisation est bien gérée, les responsables remplissent efficacement quatre fonctions de gestion essentielles : planifier, organiser, mettre en œuvre ainsi que suivre et évaluer. Ils travaillent avec leur personnel pour :

- **planifier** la façon de parvenir à un ensemble de résultats souhaités dans un groupe de travail ou dans une organisation ;
- **organiser** les ressources, les structures et les processus dans les limites du temps alloué afin de faciliter les opérations et les actions ;
- **mettre en œuvre** les plans en menant à bien les activités et en déployant des efforts pour que chaque membre du personnel puisse contribuer aux résultats ;
- **suivre et évaluer** les actions et les résultats par rapport aux plans et utiliser le feedback de l'évaluation pour adapter les plans, les structures et les processus afin d'obtenir des résultats dans l'avenir.

Une bonne gestion ne garantit toutefois pas des résultats dans toutes les circonstances. Lorsque les conditions sont variables, complexes et liées entre elles, les responsables ne doivent pas se contenter d'appliquer des fonctions de gestion traditionnelles à un processus uniforme de prestations de services. Ils doivent également *mener* leur personnel à travers un processus de changement qui leur permette de faire face aux défis stratégiques et de concentrer leur énergie sur l'obtention de résultats durables qui satisfassent leurs clients. Les responsables doivent soutenir leur personnel en remettant en question les suppositions, en modifiant les convictions et en changeant les méthodes de travail pour surmonter les obstacles qui pourraient compromettre la

qualité des services que leur organisation fournit aux clients.

Le présent numéro présente les éléments-clés d'un leadership efficace et traite des façons de former de bons leaders. Veuillez consulter la page 17 pour une information sur la façon d'intégrer le leadership à la gestion.

Comprendre ce qui rend un leadership efficace

En qualité de responsable d'un groupe de travail à quelque niveau que ce soit, vous pouvez être un leader efficace lorsque vous créez une culture de travail positive, caractérisée par des rapports solides avec vos collègues et votre personnel, par la confiance, le dévouement, le travail consciencieux et le travail d'équipe. Vous pouvez le faire :

- en montrant l'exemple des valeurs de leadership les plus solides ;
- en appliquant des pratiques de leadership efficaces.

Les citations reprises ici pour illustrer les valeurs et les pratiques de leadership en action sont tirées d'une étude du MSH sur le leadership intitulée « Managers Who Lead Effectively: Report on the Management and Leadership Program's Leadership Study » [« Des responsables qui sont des leaders efficaces : Rapport sur l'étude du leadership dans le programme de gestion et de leadership »]. Ces citations illustrent l'opinion des personnes qui travaillent avec des responsables très performants des services sanitaires de par le monde.

Montrer l'exemple des valeurs de leadership

Le leadership est fondé sur des valeurs personnelles. En manifestant les valeurs de leadership dans vos actes, vous devenez un modèle pour votre personnel. Pour être un bon leader, il est important de montrer l'exemple :

- en faisant preuve d'intégrité ;
- en respectant les autres ;
- en vous engageant à apprendre ;
- en prenant des risques calculés.

Faire preuve d'intégrité. Bien que l'on puisse obtenir des résultats sans faire preuve d'intégrité, ceux qui parviennent à établir des rapports de confiance mutuelle à long terme apprécient généralement leur propre intégrité ainsi que celles des autres. D'autres personnes respectent les leaders pour leur sens moral quelles que soient les circonstances. Bien que personne ne soit parfait, les bons leaders s'efforcent de refléter leurs valeurs et leurs aspirations dans leurs paroles et dans leurs actes.

En prenant le temps d'y réfléchir, vous pouvez aligner plus rigoureusement vos actes sur vos valeurs.

L'intégrité—en action

« Elle est honnête. Elle dirige en montrant l'exemple. Elle est honnête du point de vue fiscal, ce qui est très important. Elle s'exprime toujours de façon très claire—il n'y a pas de doute en ce qui concerne ce qu'elle attend de vous... et elle dit honnêtement ce qu'elle souhaite. »

Respecter les autres. Les meilleurs résultats sont basés sur des rapports de travail solides. Vous devez entretenir constamment les rapports de travail existants et en créer de nouveaux. Lorsqu'il existe un respect mutuel entre vos collaborateurs et vous-mêmes, vous leur faites confiance et vous leur inspirez confiance. Respecter les autres signifie respecter leurs points de vue, leurs valeurs et leurs besoins.

Le respect des autres—en action

« L'une des choses qu'elle a changées est le rapport personnel avec les autres à tous les échelons dans le service, en les appelant par leur prénom et en les invitant à venir dans son bureau. Elle essaie toujours de faire participer les gens en établissant des rapports personnels. »

Vous engager à apprendre. Les bons leaders s'engagent à apprendre constamment et à encourager les autres à faire de même. Pour avoir conscience des possibilités nouvelles et des obstacles possibles, vous devez être constamment à la recherche de connaissances et d'informations nouvelles. Vous engager à apprendre peut vous aider à être préparé à toute éventualité.

Un engagement à apprendre—en action

« Elle reconnaît qu'elle ne sait pas tout et elle demande souvent des renseignements et des conseils. »

« Il est toujours en train d'apprendre en discutant avec les gens, en créant un réseau, en essayant de comprendre ce qui se passe, en invitant les gens dans son bureau, en discutant avec les gens en tête-à-tête ou au sein de groupes. »

Prendre des risques calculés. Le travail des leaders consiste à aider les gens à apprendre à prendre des risques calculés qui ne mettent pas en danger leur organisation ni la mission de celle-ci. Lorsque vous prenez conscience des défis auxquels votre organisation ou votre groupe de travail fait face, vous devez prendre des risques pour aborder certains de ces défis et effectuer les changements nécessaires. Avec un appui, vous pouvez trouver le courage de prendre les risques

nécessaires, de prendre des décisions difficiles et de faire face aux critiques ou à un échec personnel. Lorsque vous dirigez d'autres personnes, vous devez également reconnaître leur courage à prendre les risques nécessaires.

Prise de risques calculés—en action

« Il les aide à sortir du cadre établi... pas tout à fait d'après le règlement mais pas de façon illégale. Il sait où la limite se trouve et quand on la franchit. Il les encourage à faire un ou, peut-être, deux pas pour la franchir. »

Appliquer des pratiques de leadership efficaces

En plus des valeurs qu'ils expriment, les leaders efficaces à tous les échelons remplissent également quatre fonctions de leadership essentielles, qui consistent à :

- examiner le contexte
- concentrer l'attention
- aligner et mobiliser
- être une source d'inspiration

Que vous soyez une infirmière dans une formation sanitaire rurale avec un effectif de cinq personnes ou un agent de la santé, vous devez **examiner le contexte**, ou étudier constamment, l'environnement interne et externe pour reconnaître les besoins naissants des clients, les défis stratégiques qui apparaissent, ainsi que les options qui existent pour relever ces défis. Votre examen doit prendre en considération les besoins, les capacités et les engagements de votre personnel ainsi que les vôtres.

Vous devez **concentrer l'attention** de votre groupe de travail en abordant les défis essentiels avec une stratégie et des objectifs. En concentrant votre attention, vous établissez des priorités qui permettent au groupe de travail de progresser.

Vous devez **aligner** les ressources, structures et processus disponibles dont vous êtes responsables sur la stratégie et les objectifs organisationnels, ou les coordonner, pour assurer l'efficacité des activités de votre personnel. Vous devez **mobiliser** votre groupe de travail et des ressources supplémentaires, si besoin est, pour que tous vos efforts contribuent à aborder les défis stratégiques du groupe de travail.

Vous devez **être une source d'inspiration** pour les autres en créant un climat dans lequel les autres souhaiteront utiliser leur potentiel, apprendre et innover pour produire les résultats souhaités.

Le cadre suivant résume les quatre fonctions de leadership essentielles, qui aident les leaders à parvenir à des résultats, les pratiques de leadership qui y sont associées et les résultats-clés de ces pratiques.

Mener des groupes de travail et des organisations à des résultats : Pratiques-clés de leadership à l'intention des responsables

Fonctions	Pratiques	Résultat principal
Examiner le contexte	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vous connaître vous-même et connaître vos valeurs, vos qualités et vos faiblesses. ■ Connaître les aspirations et les intérêts des autres membres de votre groupe de travail. ■ Identifier les besoins des clients, les partenaires et les concurrents ainsi que les défis organisationnels. ■ Être conscient des réglementations gouvernementales et des conditions sociales, politiques et de terrain. ■ Reconnaître les tendances-clés dans votre environnement. 	Le groupe de travail bénéficie d'une vue d'ensemble des tendances dans son environnement externe et interne, fondée sur des connaissances constamment mises à jour.
Concentrer l'attention	<ul style="list-style-type: none"> ■ Concentrer l'attention du groupe de travail sur les défis essentiels. ■ Définir ensemble le but/la mission du groupe de travail par rapport à la mission de l'organisation. ■ Faire participer le groupe à la réflexion stratégique. ■ Identifier les priorités. 	Le groupe de travail a une mission, une stratégie et des priorités qui sont bien comprises et utilisées pour orienter son travail.
Aligner/ Mobiliser	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assurer l'harmonie entre la mission, la stratégie, la structure, les systèmes et les activités quotidiennes. ■ Coordonner les objectifs de l'organisation avec ceux du groupe de travail et de chaque individu. ■ Créer et animer des équipes là où cela est nécessaire. ■ Lier les récompenses et la reconnaissance aux objectifs. ■ Mobiliser les ressources externes et internes. 	Les membres du groupe de travail ont des plans qui sont alignés pour appuyer la stratégie du groupe de travail, ainsi que la motivation et les ressources suffisantes pour les mener à bien.
Être une source d'inspiration	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faire preuve d'intégrité dans les interactions. ■ Manifester sa confiance envers tous les membres du personnel. ■ Fournir des défis clairs, un feedback et un appui au personnel. ■ Encourager la créativité, l'innovation et l'envie d'apprendre. 	Les membres du groupe de travail s'engagent à remplir la mission du groupe et à apprendre et innover constamment. Ils utilisent pleinement leurs capacités.

Examiner le contexte. Pour être conscient des défis auxquels vous devez faire face et des conditions dans lesquelles vous travaillez, vous devez examiner résolument l'organisation et l'environnement externe pour comprendre les structures et les tendances. Vous devez arriver à comprendre les effets actuels et futurs des faits nouveaux sur l'organisation.

Faire l'examen du contexte implique une étude des sources d'information sur les nouvelles tendances dans l'environnement externe et interne. En étudiant l'environnement, vous pourrez repérer les faits nouveaux et les rapports entre :

- les besoins et les attentes des clients ;
- les conditions sociales et politiques au niveau local, national et international ;
- les réglementations gouvernementales ;
- les partenaires et concurrents potentiels ;
- le personnel de terrain ;
- le personnel dans votre groupe de travail et dans votre lieu de travail ;
- vous-même.

Le résultat principal de votre examen sera de fournir à votre groupe de travail des observations sur les tendances-clés dans les conditions internes et externes pour que le groupe puisse être plus dynamique.

Examiner le contexte—en action

« Il est comme un radar. Il tourne sans cesse la tête comme s'il examinait différentes directions. Il a toujours l'information. Il en sait toujours plus que moi. Il saisit toujours tous les éléments et les rapports entre eux. »

« Elle est toujours disposée à chercher les liens qui existent entre des problèmes qui semblent isolés et à se demander quelle influence ils exercent sur l'organisation. Elle a une vue d'ensemble. »

Concentrer l'attention. En utilisant la vue d'ensemble de l'environnement et l'information obtenues grâce à l'examen du contexte, vous pouvez vous concentrer sur une réponse organisationnelle. Si vous ne concentrez pas votre attention ainsi que celle de votre groupe de travail, vous pouvez vous égarer et mal répartir les ressources. Vous concentrer est essentiel, en particulier lorsque les ressources sont limitées.

Les pratiques visant à concentrer l'attention incluent communiquer les défis à votre personnel et l'aider à réfléchir stratégiquement à une réponse. Ces pratiques aident votre groupe de travail à se concentrer sur :

- les défis stratégiques auxquels il doit faire face ;
- une vision de l'avenir, les orientations à long terme, le but, des objectifs clairs et des stratégies ;
- les priorités stratégiques et les objectifs du travail ;
- les façons dont leur travail contribue aux objectifs de l'organisation.

Pour plus d'information sur l'examen du contexte et sur la concentration de l'attention, veuillez consulter *Management de la planification familiale*, Volume III, Numéro 1, Apprendre à penser stratégiquement. (Vous pouvez également obtenir ce numéro en ligne à <http://erc.msh.org/readroom/francais/> sous la rubrique « Planification organisationnelle ».)

Le résultat principal de la concentration de l'attention est que votre groupe de travail parvient à adopter une orientation et des priorités à long terme qui peuvent guider les efforts du groupe et de ses partenaires.

La concentration de l'attention—en action

« C'est un bon porte-parole. Elle place l'importance de la mission dans le contexte de l'aide fournie aux femmes pauvres pour leur permettre de prendre en main leurs vies. Elle est capable d'établir des liens avec ce que les gens font pour qu'ils en comprennent l'importance. Elle rappelle aux gens les questions de femmes, les problèmes des couples et l'importance de l'organisation. Elle souligne comment le travail de l'organisation peut avoir et a, en fait, un impact sur la société. »

Aligner et mobiliser. Même lorsque votre groupe de travail a des objectifs établis, les complexités et les obstacles organisationnels, à la fois internes et externes, peuvent l'empêcher de progresser dans la direction convenue. Lorsque votre groupe de travail est aligné sur ou coordonné avec le reste de l'organisation, les membres du personnel travaillent ensemble pour appuyer l'organisation toute entière. Lorsque les membres du personnel sont mobilisés ou stimulés pour appuyer la stratégie de l'organisation, votre groupe de travail maintient son dynamisme.

Des pratiques d'alignement et de mobilisation vous aideront à créer un environnement dans lequel les autres peuvent réussir, dans lequel selon Lao Tsu, les gens diront : « nous l'avons fait tout seuls. » Pour aligner votre groupe de travail sur l'orientation stratégique de l'organisation, vous devez constamment coordonner :

- les travaux de chaque membre du personnel ;
- les structures de l'organisation ;
- les systèmes et processus organisationnels.

Pour mobiliser le personnel et les ressources, vous devez :

- motiver les membres du personnel individuellement ainsi que votre groupe de travail pour qu'ils assument la responsabilité de relever les défis ;
- reconnaître et récompenser systématiquement ceux qui aident l'organisation à progresser ;
- mobiliser les fonds et les fournitures nécessaires par l'intermédiaire d'alliés internes, de partenaires externes, de contacts dans la communauté, et des bailleurs de fonds.

Le résultat principal de l'alignement et de la mobilisation est que votre personnel a la motivation et dispose des plans et des ressources pour appuyer la stratégie de l'organisation.

Alignement et mobilisation—en action

« Avant qu'il remplace son prédécesseur... les gens faisaient le minimum nécessaire et s'échappaient dès qu'ils le pouvaient. Ils étaient négligents et ne faisaient pas bien leur travail... Lorsqu'il est arrivé, il a procédé à de nombreux changements sans avoir à accroître le budget. Il a déplacé les services pour qu'ils fonctionnent mieux. Il a bien géré les ressources. Son personnel est devenu plus responsable. »

« Il tient les gens pour responsables. Lorsqu'ils prennent des initiatives, ils ont les moyens, le temps et l'argent pour les aider à accomplir leurs tâches. »

Etre une source d'inspiration. Les organisations dont les responsables sont une source d'inspiration pour le personnel font face aux défis de façon créative. Sans cette inspiration, les organisations stagnent et manquent de détermination. Les responsables qui sont de bons leaders inspirent leur personnel par leur propre comportement, leur sens moral et leurs valeurs. Ils manifestent leurs valeurs dans leurs actes et servent de modèles aux autres. En d'autres termes, ils « font ce qu'ils disent ».

Les pratiques visant à être une source d'inspiration consistent à donner l'exemple en adoptant les comportements souhaités et en fournissant un appui au personnel et aux collègues. Pour inspirer votre personnel, vous devez :

- manifester votre intégrité dans vos interactions avec les autres ;
- démontrer par vos actions votre engagement personnel aux objectifs de l'organisation ;
- manifester votre confiance dans votre groupe de travail ;
- créer un environnement dans lequel le personnel peut communiquer librement et sans crainte ;

- être conscient de l'impact que votre comportement a sur les autres ;
- stimuler les autres pour qu'ils assument leurs responsabilités, développent leurs talents et pensent de façon créative ;
- investir dans le perfectionnement et l'apprentissage professionnel des membres du personnel pour qu'ils deviennent des leaders compétents tout au long de leurs carrières.

Le principal résultat est un personnel engagé à remplir la mission. Il assume la responsabilité pour son travail, fait plus que le minimum requis, devient créatif et fait même preuve d'un esprit d'entreprise dans ses démarches. Il apprend constamment à mieux faire son travail.

Une source d'inspiration—en action

« Ce n'est pas une question d'autorité mais de pouvoir car son leadership est de nature spirituelle. Il crée une atmosphère de confiance, de transparence et de travail consciencieux et il est le premier à se sacrifier. Les gens ne sont pas performants parce qu'ils doivent l'être mais parce qu'ils souhaitent être aussi performants que lui. »

« Il sait comment demander aux gens de bien accomplir leurs tâches, même des tâches qu'ils ne pensaient pouvoir réaliser, et il leur fournit son appui pour le faire. Il met les gens dans des situations qu'ils pensent ne pas pouvoir maîtriser mais il ne les met jamais dans des situations où ils essuieront un échec et cela leur donne la confiance d'essayer. »

Comprendre les valeurs et les pratiques de leadership peut vous aider à considérer le leadership comme une qualité à développer chez vous et chez les autres. Lorsque vous vous engagez à relever les défis stratégiques auxquels votre organisation fait face et à parvenir à des résultats avec d'autres personnes, vous pouvez également apprendre à être un leader.

Apprendre à être un leader

Tout au long de l'histoire, les gens ont développé des capacités de leadership lorsqu'ils ont :

- fait face à des défis difficiles et mobilisé leur énergie et celle des autres pour les relever ;
- reçu un feedback sur leur performance de la part de leur environnement de travail et des autres en ce qui concerne les résultats obtenus ou le manque de résultats ;

- reçu un appui d'autres personnes, qu'elles soient des mentors ou des partenaires, qui leur a permis de se développer et de se perfectionner.

Les gens apprennent à être des leaders efficaces par des moyens informels et formels variés tout au long de leur vie, par le biais de leur famille, de leurs amis, de leur établissement scolaire et de leur formation et expériences professionnelles. Lorsque vous choisissez de conduire d'autres personnes à relever les défis auxquels les organisations font face, vous commencez un processus continu de développement personnel. Dans ce processus, vous :

- relevez les défis de leadership ;
- prenez conscience des valeurs qui influencent vos actions ;
- réfléchissez à vos pratiques de leadership ;
- améliorez vos aptitudes au leadership.

Relever les défis de leadership avec un feedback et un appui

Pour développer le leadership, il faut commencer par fournir au personnel des occasions de relever les défis stratégiques qui affectent l'organisation, le groupe de travail et les individus.

Développement du leadership...

Accroître la capacité d'une personne à être le leader efficace d'un groupe pour parvenir à des résultats par le biais : du défi, du feedback et d'un appui.

(McCauley et al. 1998, p. 6)

Relever les défis. En développant votre rôle de leader, vous apprendrez à relever et à surmonter des défis considérables. Vous pouvez faire face à des défis organisationnels, tels qu'un déclin du financement fourni par les bailleurs de fonds, des efforts complexes de décentralisation ou à d'autres stratégies de réforme sanitaire ; ainsi qu'à des défis collectifs tels qu'apprendre à parvenir à des résultats avec des équipes incompatibles. Vos défis comprendront également des défis personnels comme arriver à des résultats lorsque vous êtes promu à un poste ayant plus de responsabilités ; surmonter des conditions difficiles qui sapent souvent la performance comme la pénurie de ressources ; et gérer les crises personnelles.

Face à ces défis, il est possible que vous deviez prendre des risques, des décisions difficiles et faire face à des critiques ou à un échec personnel afin d'améliorer les conditions. Vous devez prendre de l'assurance en ce qui

concerne votre capacité à prendre la meilleure décision possible à un moment donné. Si les choses tournent mal, vous devez reconnaître les petits succès que vous avez obtenus et tirer autant que possible des leçons de vos échecs pour pouvoir mieux gérer les situations à l'avenir.

Rechercher un feedback. Lorsque vous relevez un défi, vous devez chercher à savoir si votre réponse était appropriée et efficace grâce à un feedback. Qu'il soit fourni au cours de réunions ou dans le couloir, un feedback personnel peut être un guide précieux pour décider si vous devez maintenir votre direction ou la modifier. Recherchez la compagnie de membres du personnel, d'amis, de collègues, de professeurs et de mentors, sur votre lieu de travail et à l'extérieur, en qui vous avez confiance. Etablissez un réseau de ces personnes et parlez avec eux de vos activités et de vos difficultés. Ecoutez attentivement le feedback fourni par votre réseau et par votre personnel. Évaluez les résultats de vos décisions à l'aide de données puis changez vos méthodes si besoin est.

Obtenir un appui. Finalement, vous avez besoin de l'appui des personnes, à la fois sur votre lieu de travail et à l'extérieur, qui se sont engagées à votre perfectionnement. Un appui peut vous aider à traduire le feedback en possibilités et occasions nouvelles d'action. Des réunions officielles, des réunions au cours du déjeuner ou des rencontres informelles offrent des occasions d'entretenir des rapports avec des individus. Comptez sur eux pour un appui, surtout au début d'un nouvel effort et lorsque la situation devient difficile. Demander l'appui de quelqu'un lorsque vous en avez besoin est un signe de force de caractère. Vous ne vous développerez pas pleinement en tant que leader si vous faites face à tous les problèmes tout seul.

Prendre conscience des valeurs qui influencent vos actions

Pour être un leader, vous devez réfléchir sur vous-même et identifier les valeurs qui influencent vos actions. Vous comportez-vous de façon à permettre aux groupes de relever les défis et de progresser ? Vous concentrez-vous autant sur l'établissement et le maintien des rapports que sur la réalisation des tâches ?

« Si vous cherchez à être un leader, investissez au moins 40 % de votre temps à vous gérer vous-même—votre sens moral, votre personnalité, vos principes, vos objectifs, votre motivation et votre comportement. »

(Dee Hock dans Waldrop 1996, p.79)

Réfléchir à votre comportement et aux convictions à l'origine de celui-ci peut vous aider à prendre plus conscience de vos valeurs et de leur impact sur vos aptitudes.

Découvrir vos valeurs

Pour être un leader efficace, vous devez connaître vos propres valeurs. Vous devez réfléchir aux valeurs que vous défendrez, même dans des situations difficiles. Vos valeurs sont fondées sur des convictions profondes, qui ont souvent été apprises tôt et renforcées par les tournants de la vie. Cet exercice peut vous aider à commencer à identifier vos valeurs et celles des personnes avec lesquelles vous travaillez.

Exercice. Réfléchissez à une situation dans laquelle vous avez dû agir alors que votre point de vue était différent de celui des autres sur votre lieu de travail. Posez-vous les questions suivantes :

- *Qu'est-ce qui était important pour moi dans cette situation ?*
- *Quelles valeurs personnelles rendaient cette situation si importante pour moi ?*
- *Quelles étaient les valeurs importantes pour les autres ?*
- *Comment toutes ces valeurs peuvent-elles avoir influencé mes actions ?*

Vos actions peuvent souvent refléter certaines de vos valeurs mais pas les autres. Il est possible que vous deviez considérer quelles valeurs sont les plus importantes pour vous dans une situation particulière.

.....

Exemple. Une responsable au niveau du district travaillait dans une organisation qui venait d'adopter une politique visant à offrir des services de santé reproductive aux adolescents célibataires. Certaines des sages-femmes des formations sanitaires, qui travaillaient là depuis longtemps, rechignaient à donner des conseils en matière de planification familiale à ces jeunes car elles étaient d'avis que les adolescents célibataires ne devaient pas être sexuellement actifs. Ces sages-femmes avaient joué un rôle considérable pour établir la réputation de l'organisation en tant que prestataire de services de qualité dans la communauté. La responsable a dû faire face à un conflit au sujet de la marche à suivre. Elle a réfléchi à ses valeurs et à celles des sages-femmes.

- *Qu'est-ce qui était important pour elle dans cette situation ? Quelles valeurs rendaient cette situation importante pour elle ?*
Fournir des services à une population qui en a besoin. Valeur : **égalité d'accès, impartialité**
Ecouter les opinions de son personnel. Valeur : **respect**
Maximiser l'utilisation des ressources. Valeur : **productivité**
- *Quelles étaient les valeurs importantes pour les sages-femmes ?*
Ne pas divulguer d'information sur la planification familiale aux jeunes. Valeur : **abstinence sexuelle hors mariage**

Au cours de cette réflexion, la responsable est devenue de plus en plus consciente de ses propres valeurs : égalité d'accès, respect pour son personnel et productivité. Elle a aussi pris conscience de la façon dont les valeurs de son personnel influençaient leur réaction aux nouvelles politiques.

- *Comment les valeurs de la responsable et des sages-femmes pourraient-elles avoir influencé les actions de la responsable ?*
- *Comment aurait-elle pu résoudre ce conflit sans sacrifier des valeurs qui lui sont chères ?*

En qualité de leader, son rôle était d'aider le groupe à trouver des solutions nouvelles qui affirment ses valeurs et celles du groupe plutôt que de lui imposer les siennes. Une solution possible pourrait être de laisser les sages-femmes conseiller la population mariée tout en recrutant un groupe d'adolescents bénévoles pour commencer le counseling des adolescents, même si cela signifie compromettre la productivité dans une certaine mesure.

.....

Lorsque vous prenez conscience de vos valeurs, vous commencez à agir davantage en accord avec celles-ci. Vous comprenez comment vous pouvez prendre en considération vos valeurs et celles des autres, particulièrement dans les situations où votre opinion est différente de la leur.

Réfléchir à vos pratiques de leadership

Un grand nombre des défis stratégiques auxquels vous devez faire face exigeront que vous utilisiez des pratiques de leadership pour obtenir des résultats. Afin d'être un leader plus efficace, examinez les pratiques de leadership que vous utilisez actuellement et celles que vous pourriez améliorer. Pour les découvrir, vous pouvez remplir le

questionnaire suivant, seul ou au sein d'un groupe. Un groupe de responsables peut promettre publiquement d'améliorer ses pratiques. Les membres d'un groupe de travail peuvent s'engager à adopter différentes pratiques pour que le groupe utilise toutes les pratiques disponibles.

Améliorer vos aptitudes au leadership

Vous concentrer sur vos défis, vos valeurs et vos pratiques de leadership, ainsi que sur vos réseaux personnels peut vous aider à améliorer vos aptitudes au leadership. Pour maintenir votre concentration, posez-vous constamment les questions suivantes :

Défis

- Quels sont les défis stratégiques auxquels mon groupe de travail et moi-même devons faire face ?
- Que souhaitons-nous accomplir ?
- Que sommes-nous prêts à faire pour réaliser nos objectifs ?
- Qui d'autre pouvons-nous mobiliser pour nous aider ?

Valeurs et pratiques de leadership

- Quelles valeurs et quelles pratiques dois-je améliorer ?

Feedback et appui

- A qui puis-je demander un feedback sur la façon dont mon groupe de travail et moi-même réussissons à relever les défis stratégiques ?
- Où pouvons-nous obtenir des données pour mesurer nos résultats ?
- A qui puis-je demander un appui pour mon perfectionnement professionnel ?

Intégrer le développement du leadership dans votre organisation

Pour développer les aptitudes au leadership des autres responsables, vous devez encourager votre organisation à mener à bien des activités de développement du leadership de façon consciente et organisée. Un programme de développement du leadership bien conçu institutionnalisera des processus pour le perfectionnement continu des leaders à tous les échelons de l'organisation.

Comment les organisations forment-elles des leaders ? Alors que des programmes de formation en leadership peuvent être utiles, ils visent souvent des personnes sur le point d'occuper des postes de leadership importants. Pour être plus efficace, le développement du leadership devrait viser les responsables au début de leur carrière.

Une partie considérable du développement du leadership doit avoir lieu au sein des organisations au cours de la journée de travail lorsque l'on essaie de parvenir à des résultats par l'intermédiaire d'autres personnes. Le développement du leadership doit faire partie de la culture de l'organisation et être promu par un groupe de personnes dans l'organisation, déterminées à voir apparaître de nouveaux leaders. Pour réussir, ce groupe doit axer son programme de développement du leadership sur la façon de fournir des défis, un feedback et un appui aux responsables ; sur le développement de la conscience de soi des responsables ; et sur la mesure de l'impact du programme.

Utiliser des problèmes réels. Les programmes de développement du leadership devraient utiliser des problèmes organisationnels réels pour fournir les défis, le feedback et l'appui. Le personnel est souvent promu à des postes de responsabilité (un nouveau défi) mais ne reçoit pas le feedback ni l'appui dont il a besoin pour réussir. Un défi sans feedback et sans appui accable les nouveaux leaders au lieu de les encourager. Les programmes de développement du leadership devraient éviter cette méthode de « marche ou crève ».

Encourager la conscience de soi. Les programmes de développement du leadership doivent également encourager la conscience de soi et l'empathie puisque ces qualités sont liées à la performance des leaders. Les chercheurs ont constaté que lorsque les leaders font preuve de maturité sur le plan affectif, ils créent un climat de travail dans lequel le partage de l'information, la confiance, la prise de risques calculés et la soif de connaissances s'épanouissent. Lorsque les leaders manquent de maturité sur le plan affectif, ils créent un environnement dans lequel leur personnel est anxieux et ne produit que des résultats à court terme plutôt que des résultats durables (Goleman et al. 2001, p. 46). Le feedback aide les responsables attentifs à accroître leur conscience d'eux-mêmes et de leur impact sur les autres. Lorsqu'ils se rendent compte qu'il y a un fossé entre la façon dont ils perçoivent leur comportement et la façon dont les autres le perçoivent, ils doivent souvent changer leurs pratiques et devenir davantage ouverts aux activités de développement de la gestion et du leadership.

L'encadré suivant donne un exemple de la façon dont vous pouvez mettre sur pied un programme de développement du leadership dans votre organisation qui inclue des processus pour fournir un défi, un feedback et un appui.

Mettre sur pied un programme de développement du leadership dans votre organisation

Les programmes de développement du leadership comportent généralement quatre phases. Les phases 1 et 2 se déroulent souvent de façon simultanée ou sans ordre particulier.

PHASE 1 : EXAMINEZ L'ENVIRONNEMENT POUR IDENTIFIER LES DÉFIS-CLES

Formez un petit groupe-noyau de parties prenantes engagées, y compris des responsables motivés provenant de différents échelons de l'organisation, et de représentants du conseil d'administration et de la communauté, pour mettre au point un programme de développement du leadership. Ce groupe réunira les responsables et le personnel des différents échelons pour examiner l'environnement et identifier les défis stratégiques. Discutez les objectifs et les priorités pour relever ces défis.

PHASE 2 : CONCENTREZ-VOUS SUR LA FAÇON DE COMBLER LES LACUNES QUI EXISTENT DANS LE DOMAINE DE LA CAPACITÉ DE GESTION ET DE LEADERSHIP

Définissez les capacités de leadership et de gestion nécessaires pour relever les défis stratégiques. Évaluez le niveau actuel de la capacité de leadership et l'appui requis. Cela peut être fait par le biais de groupes de discussion composés de responsables et de membres du personnel qui identifient ce qu'ils attendent en général des leaders de leur organisation, ce qu'ils aiment chez leurs leaders actuels, ce qu'ils souhaiteraient garder et ce qu'ils aimeraient voir développer chez les leaders actuels et les nouveaux leaders.

PHASE 3 : SÉLECTIONNEZ ET MOBILISEZ LES NOUVEAUX LEADERS

Sélectionnez un groupe de responsables intéressés et prometteurs pour le développement du leadership. Ce groupe devrait inclure des responsables et d'autres membres du personnel qui ont démontré leur engagement à obtenir des résultats dans le passé et qui font preuve d'enthousiasme pour relever de nouveaux défis. Mobilisez ce groupe afin de mettre au point des plans d'action pour aborder les défis. Identifiez des mentors dans l'organisation qui travailleront avec ce groupe pour établir les attentes et la responsabilité et pour fournir un appui.

PHASE 4 : INSPIREZ LE PERSONNEL AU MOYEN DE LA FORMATION ET DU DÉVELOPPEMENT

Fournissez une formation continue, y compris des défis, un feedback et un appui. Formez les nouveaux leaders dans le domaine du leadership, sur l'importance de la conscience de soi, et les valeurs et pratiques de leadership dans le contexte des défis stratégiques. Confiez la formation tout au long du programme à des personnes qualifiées dans l'organisation, à des consultants extérieurs ou à un partenariat d'animateurs internes et externes.

Il est important d'assurer que les mentors appuient le développement des nouveaux leaders et leur offrent les ressources et la formation en cours d'emploi nécessaires à leur succès. Assurez-vous que les mentors et les superviseurs leur donnent également des défis stratégiques à relever pour qu'ils continuent à se développer en tant que leaders.

Mesurer l'impact du développement du leadership

Au début de la mise en place d'un programme de leadership, un groupe-noyau de leadership doit déterminer comment le succès du programme sera mesuré. Il doit ensuite recueillir des données au début du programme, après les stades-clés et à la fin du programme. Lorsque vous évaluez un programme de développement du leadership, il faut envisager de mesurer différents aspects de l'impact du programme tels que :

- le développement de chaque leader
- le climat organisationnel
- les indicateurs organisationnels du leadership
- la réalisation des résultats organisationnels

Chaque leader. Vous pouvez mesurer le progrès de chaque leader à relever des défis au moyen d'enquêtes de feedback à 360°. Ces enquêtes effectuées par écrit, au sujet de la performance d'un responsable, recueillent systématiquement les opinions d'une large gamme de collaborateurs, y compris des pairs, des subordonnés, des responsables de haut niveau et des personnes extérieures à l'organisation, en particulier des clients. Les noms des personnes interrogées ne sont pas divulgués. Les résultats de l'enquête sont compilés sous forme de rapport sur les qualités du responsable et sur les défis posés dans le domaine des pratiques de gestion et de leadership, et ils sont remis au responsable. Ces enquêtes de feedback à 360° aident un nouveau leader à devenir plus conscient de lui-même et prédisent également de façon précise l'efficacité d'un responsable deux, quatre ou même sept ans plus tard. (Recherche effectuée par McEnvoy et Beatty, citée dans Goleman et al. 2001, p. 48)

Climat organisationnel. Le climat organisationnel est la façon dont le personnel de l'organisation se sent collectivement. Le personnel se sent-il plus motivé, productif, respecté, apprécié et capable d'utiliser ses talents et de desservir les clients après un programme de développement du leadership qu'avant celui-ci ? Les mesures du climat organisationnel sont des indicateurs importants de l'amélioration du leadership et sont directement liées aux indicateurs de l'amélioration des

services. L'instrument de mesure du climat organisationnel de l'Organisation panaméricaine de la santé (PAHO) est un exemple d'instrument utile pour mesurer les changements de climat organisationnel (cf. Solutions pratiques—Nicaragua, page 15 et Références, page 19).

Indicateurs organisationnels de leadership. Une autre mesure organisationnelle est le degré auquel les responsables à tous les échelons d'une organisation pratiquent l'examen du contexte, la concentration de l'attention, l'alignement/mobilisation et l'inspiration. S'ils utilisent ces pratiques de façon efficace, il existera des indications de l'application de ces fonctions de leadership dans l'organisation. Des exemples d'indicateurs dans ce domaine pourraient inclure :

- **Aligner et mobiliser :** Les groupes de travail dans l'organisation ont des plans qui sont alignés pour appuyer la stratégie de l'organisation et disposent de suffisamment de ressources pour les mener à bien.
- **Soutenir le leadership :** Des procédures systématiques existent pour développer le leadership chez le personnel.

Réalisation des résultats organisationnels. Un développement systématique du leadership au cours du temps doit contribuer à la réalisation des résultats prévus par l'organisation. Les nouveaux leaders essaient de relever les défis stratégiques et de parvenir à des résultats. Ce progrès est l'indicateur le plus important de l'efficacité du développement du leadership. Des exemples de progrès sont un accroissement du pourcentage de clients déclarant que leurs besoins ont été satisfaits et une augmentation du pourcentage des objectifs de l'organisation ou du programme qui ont été réalisés.

Les programmes suivants au Nicaragua et au Brésil illustrent une gamme de méthodes pour parvenir au développement du leadership. Le programme nicaraguayen montre comment introduire le développement du leadership auprès des responsables municipaux et leur permettre de devenir les formateurs de leaders parmi les membres de leur personnel. Le programme brésilien crée une « banque » de leaders formés qui peuvent être envoyés à différentes régions.

FORMER DES LEADERS DES SERVICES DE SANTE AU NIVEAU MUNICIPAL GRACE A UN PROGRAMME QUI SE PERPETUE AUTOMATIQUEMENT

Les fonctionnaires au niveau central du Ministère de la santé du Nicaragua et les responsables du Ministère de la santé des départements de Matagalpa, de Boaco et de Jinotega se sont engagés à mettre au point un programme de développement du leadership qui donne des résultats avec les responsables dans un système de santé décentralisé. Le Ministère de la santé est en train de mettre en oeuvre ce programme en coopération avec le Projet Prosalud et le Programme de Gestion et de Leadership du MSH. Ensemble, ils sont en train de former des leaders qui puissent améliorer les résultats institutionnels dans des domaines prioritaires.

Identifier les défis et les pratiques de leadership. Les personnes qui ont mis au point ce programme ont organisé un atelier de deux jours pour dialoguer avec des fonctionnaires sélectionnés au niveau central et départemental du Ministère de la santé. Les participants ont identifié les défis stratégiques les plus importants auxquels ils doivent faire face, à savoir améliorer l'accès aux services de santé et leur qualité, mettre en oeuvre une gestion et une prestation de services décentralisées et remonter le moral des employés à différents niveaux institutionnels. Ils ont aussi discuté d'exemples de leaders qu'ils connaissent et des nouveaux concepts de leadership. Ils étaient conscients que les bons leaders qu'ils connaissent examinent le contexte de la situation, concentrent l'attention, alignent et mobilisent leur personnel, sont une source d'inspiration pour celui-ci et manifestent les valeurs connexes. Cette discussion leur a permis de réaliser qu'avec un meilleur leadership ils pourraient mieux relever les défis organisationnels qui se posent. Elle les a motivés à demander une année de développement intensif du leadership à l'intention des responsables et du personnel dans les trois départements.

Se concentrer sur un défi institutionnel. Après cet atelier-dialogue, et en collaboration avec Prosalud, les responsables au niveau départemental ont décidé de se concentrer sur un défi : le climat organisationnel médiocre au niveau municipal et, en particulier, le mauvais moral du personnel. Pour mieux comprendre ce défi, le personnel de Prosalud a recueilli, à l'aide de l'outil de la PAHO visant à évaluer le climat organisationnel, des données sur

les indicateurs du moral sur le lieu de travail, sur la participation et la communication auprès du personnel et des responsables du Ministère de la santé dans 12 municipalités.

Former les nouveaux leaders au cours d'ateliers et en cours d'emploi. Le groupe-noyau a utilisé les données de l'enquête pour identifier les besoins en leadership qui pourraient améliorer le climat de travail au niveau municipal et accroître, en fin de compte, la capacité des responsables locaux à mener à bien leurs responsabilités dans le domaine de la santé. Il a mis au point des unités d'apprentissage d'une demie-journée portant sur les compétences-clés de leadership, comme la communication, la formation d'équipe, la négociation et la résolution des problèmes. Pour parvenir à un changement au niveau de l'organisation toute entière sans encourir les coûts de grands ateliers centralisés, le Ministère de la santé a organisé des ateliers régionaux pour former un petit groupe de responsables, à savoir deux responsables provenant de chacun des trois départements et des 12 municipalités. Les responsables ayant reçu la formation ont ensuite formé tout leur personnel en utilisant des manuels à l'intention des participants et des animateurs.

Chaque responsable a mis au point un plan d'amélioration de la performance pour améliorer le climat organisationnel et il continue à mettre en oeuvre les étapes de son plan. Au début de chaque unité d'apprentissage, les responsables analysent le progrès de la performance dans leur municipalité et leur expérience de l'application des compétences de leadership développées lors de l'atelier précédent. Tout au long du programme, ils reçoivent un feedback et un appui continu de la part du personnel de Prosalud.

Mesurer l'impact du programme. Chaque unité d'apprentissage inclut des objectifs au niveau de la performance et de l'apprentissage, qui font l'objet d'un suivi et d'une évaluation. A la fin du programme, l'enquête de la PAHO sera effectuée de nouveau pour déterminer le changement qui s'est produit au niveau du climat organisationnel. Les résultats de la mise en oeuvre des plans de performance seront également analysés et partagés.

METTRE SUR PIED UNE « BANQUE » DE LEADERS AU NIVEAU DE L'ÉTAT

Dans l'état pauvre en ressources de Ceará, dans le nord-est du Brésil, une décentralisation rapide a créé un besoin urgent d'accroître le nombre de responsables pouvant être des leaders. Les sept millions d'habitants dans l'état de Ceará dépendent de plus en plus des secrétariats municipaux de la santé pour la prestation des services sanitaires tandis que le Secrétariat d'Etat pour la Santé (SESA) réglemente et coordonne les services.

Identifier les défis organisationnels et former un groupe-noyau de leadership. Le Secrétaire et le Secrétaire adjoint de la santé de Ceará ont reconnu le défi consistant à former davantage de responsables dans l'état qui assumeront la responsabilité de la prestation de services de santé de qualité. Ils ont mobilisé le SESA pour relever ce défi.

Définir les lacunes qui existent en matière de leadership et de gestion. En travaillant avec le MSH et un consultant de développement du leadership, le SESA a identifié les pratiques de gestion et de leadership nécessaires à ce nouveau type de responsable et a débuté un programme de développement du leadership.

Sélectionner les nouveaux responsables. Au cours d'une vaste campagne d'information publique, les employés travaillant dans le Secrétariat tout entier et à différents échelons du système de santé ont été encouragés à poser leur candidature pour un stage de formation. A la date limite d'inscription, 440 employés avaient envoyé leur candidature et 125 ont été sélectionnés pour participer au programme au sein de 5 groupes comportant chacun 25 personnes. Les stagiaires sont devenus membres de la Banque de ressources de gestion et peuvent être envoyés dans tout l'état. Les conditions requises pour être sélectionné en tant que membre de la Banque de ressources de gestion incluaient :

- la motivation pour rechercher à se perfectionner du point de vue professionnel ;
- une information et un feedback de la part des superviseurs actuels et précédents sur les compétences et les aptitudes des candidats en matière de gestion et de leadership ;

- l'achèvement couronné de succès du programme de développement du leadership.

Etre une source d'inspiration au moyen de la formation continue, du défi, du feedback et d'un appui. Les nouveaux leaders ont reçu une formation en gestion et ont eu la priorité pour des promotions à des postes de direction. Leur formation initiale comprenait trois modules se concentrant sur les compétences personnelles, de gestion et de communication. Le programme de formation demandait aux participants d'examiner le contexte de leurs styles de gestion et de travail avec les autres, d'identifier les défis de leadership et de se concentrer sur les domaines dans lesquels leur organisation et eux-mêmes avaient besoin de s'améliorer.

Les nouveaux leaders ont reçu un feedback et un appui continus. Un mois et deux mois après la formation, ils se sont rendus à une session d'une journée pour faire état des progrès accomplis dans leur vie professionnelle et personnelle. Au cours de ces sessions, leurs plans d'action ont fait l'objet d'un suivi et de nouvelles directions ont été établies. Le SESA est en train d'étudier comment assurer une formation continue par voie électronique au moyen de « Leadernet », un programme qui combinera l'éducation à distance, les échanges face à face, les échanges électroniques et les études personnelles.

Mesurer l'impact du programme. A partir d'une évaluation préliminaire, le SESA signale que le personnel est promu pour sa performance plutôt que grâce à ses relations ; l'organisation est en train de s'évaluer et s'efforce d'améliorer les services ; et des projets ont été mis en oeuvre pour améliorer la motivation et le moral du personnel. Les nouveaux leaders signalent une amélioration du travail en équipe, une plus grande capacité à inspirer les autres, de meilleures compétences de communication et un sens accru de la responsabilité que revêt leur formation en qualité de leaders.

Intégrer le leadership à la gestion pour obtenir des résultats

Les responsables qui souhaitent devenir des leaders devraient se poser la question-clé suivante : « A quels défis stratégiques mon organisation fait-elle face et que dois-je faire pour mobiliser les autres afin qu'ils acceptent ces défis comme les leur ? »

Les organisations qui reconnaissent la nécessité de former des responsables qui puissent être des leaders efficaces doivent engager des ressources à long terme et ne pas essayer de trouver une solution hâtive à des problèmes spécifiques. Le développement du leadership est une façon de travailler et d'édifier une organisation.

Il doit faire partie de la culture de l'organisation ou du programme, qui doivent s'en faire les champions. Si vous prenez votre organisation et son avenir à cœur, engagez-vous et engagez votre organisation à former des leaders à tous les échelons. C'est la voie à suivre pour parvenir à une viabilité réelle, à une meilleure performance organisationnelle, à de meilleurs services de santé et à de meilleurs résultats dans le domaine de la santé.

Le cadre suivant est un guide utile des résultats organisationnels auxquels les responsables à tous les échelons parviendront lorsqu'ils seront de bons leaders et gestionnaires. Dans chaque fonction de leadership et de gestion, ils doivent appliquer une gamme dynamique de pratiques à différents moments pour faire face au changement et stabiliser leurs organisations.

Cadre des résultats de leadership et de gestion pour le responsable : Permettre aux organisations et aux programmes de parvenir à des résultats durables dans des conditions complexes

LEADERSHIP

Aligne l'organisation interne sur les conditions externes, et les intérêts personnels sur la mission de l'organisation

Examiner le contexte

Résultat organisationnel : L'organisation obtient une vue d'ensemble, fondée sur des connaissances constamment mises à jour, des tendances qui existent dans son environnement externe et interne.

Concentrer l'attention

Résultat organisationnel : L'organisation a une mission, une stratégie et des priorités bien comprises qui servent à guider le travail dans l'organisation toute entière.

Aligner/Mobiliser

Résultat organisationnel : Les groupes de travail dans l'organisation toute entière ont des plans qui sont alignés pour appuyer la stratégie de l'organisation et les ressources suffisantes pour les mener à bien.

Etre une source d'inspiration

Résultat organisationnel : Le personnel à tous les échelons s'engage à réaliser la mission de l'organisation et à apprendre et innover constamment.

GESTION

Aligne les parties internes de l'organisation

Planifier

Résultat organisationnel : Les résultats de l'organisation sont définis, ses ressources sont attribuées et un plan opérationnel est établi.

Organiser

Résultat organisationnel : L'organisation dispose de structures, de systèmes et de processus fonctionnels pour mener à bien des opérations efficaces. Les membres du personnel sont organisés et conscients des attentes et des responsabilités de leurs postes.

Mettre en oeuvre

Résultat organisationnel : Les activités organisationnelles sont menées à bien de façon efficace et effective.

Suivre et Evaluer

Résultat organisationnel : L'organisation obtient une information sur le progrès des réalisations et des résultats, et applique les connaissances et le principe d'une formation permanente.

Sur la création d'un environnement favorable...

Un commentateur explique : « Au niveau le plus fondamental, le leadership consiste à créer un environnement dans lequel le personnel est disposé et à même de mener à bien la vision et la stratégie d'une organisation. Le test fondamental d'un leader est de savoir s'il (ou elle) peut parvenir ou non à des résultats seul(e) et avec d'autres personnes. Cela est mesuré au moyen des rapports émanant de collègues et de personnes sur lesquelles le leader n'a pas de contrôle direct. Dans le domaine de la santé publique, cette mesure prend une importance encore plus grande étant donné les conditions décrites, à savoir la complexité, les changements rapides, les problèmes énormes dont la résolution requière un grand nombre de groupes/personnes différents, etc.

Il pourrait également être utile de mettre en évidence les conséquences d'un leadership inefficace pour souligner le gaspillage des ressources et l'impact considérable sur la santé/la vie lorsque les projets ou le personnel n'ont pas de leader efficace. »

Sur la délégation de l'autorité ainsi que de la responsabilité...

Un commentateur ajoute : « Les leaders délèguent fréquemment la responsabilité sans l'autorité correspondante. La meilleure façon de démontrer sa confiance en un groupe de travail est cependant de déléguer également l'autorité de parvenir à des résultats aux membres du groupe. »

Sur une communication franche...

Un commentateur indique : « Une communication franche n'est pas suffisante en elle-même. Pour maintenir une communication franche, un groupe doit se rendre compte que ses commentaires sont pris en considération et que ses efforts en valent la peine. »

Sur le rôle de modèle...

Un commentateur souligne : « Un vrai leader montre l'exemple. Il fait ce qu'il demande aux autres de faire. »

Sur la façon dont on peut dissiper le mystère du leadership...

Un nouveau leader du programme de développement du leadership au Brésil a déclaré : « Je ne souhaitais pas prendre un poste à responsabilité... Pendant le stage, le mystère a été dissipé. J'ai vu l'autre facette d'un leader, celui qui entraîne l'équipe mais n'a pas nécessairement un poste de direction. Je ne serais jamais arrivé là où je suis aujourd'hui. »

Un autre a signalé : « Si chaque personne s'améliore, l'environnement s'améliore. »

Sur la façon dont on peut faciliter le changement...

Un participant au programme de leadership au Nicaragua a remarqué : « [Le programme de leadership] est excellent... car il permet de renforcer le processus de modernisation du Ministère de la santé. Il fournit les éléments fondamentaux pour former des leaders qui puissent contribuer à ce processus de changement à tous les niveaux. »

- Goleman, Daniel, et al. Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. *Harvard Business Review* (décembre 2001) : 42–51.
- Heifetz, Ronald A. *Leadership without Easy Answers*. Cambridge, MA : Belknap, 1994.
- Heifetz, Ronald A. et Donald L. Laurie. The Work of Leadership. *Harvard Business Review* (janvier-février 1997) : 123–134.
- Hesselbein, Frances, et al. *The Leader of the Future*. San Francisco : Jossey-Bass, 1996.
- Hesselbein, Frances, et al., rédacteurs. *The Organization of the Future*. San Francisco : Jossey-Bass, 1997.
- Kotter, John P. What Leaders Really Do. *Harvard Business Review* (mai-juin 1990) : 1–12.
- Kouzes, J. M. et B. A. Posner. *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass, 1990.
- Management Sciences for Health. Apprendre à penser stratégiquement. *Management de la planification familiale* vol. III, no. 1 (janvier-février 1994).
- Management Sciences for Health. Managers Who Lead Effectively: Report on the Management and Leadership Program's Leadership Study. Boston : Management and Leadership Program, MSH, août 2001.
- Marín, Jose María, Armando Melgar, et Carlos Castaño. Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional. Vol. 3. Série de documents techniques No. PSDCG-T-10. Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud de Centroamérica y Panamá. Guatemala : Organisation panaméricaine de la santé, 1990.
- McCauley, Cynthia D., Russ S. Moxley et Ellen Van Velsor, rédacteurs. *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1998.
- Pagonis, William G. The Work of the Leader. *Harvard Business Review* (novembre-décembre 1992) : 118–126.
- Senge, Peter. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York : Currency/Doubleday, 1994.
- Waldrop, M. Mitchell. Dee Hock on Management. *Fast Company* (octobre 1996) : 79.

Ouvrages sur le leadership présentant une perspective africaine, asiatique et latinoaméricaine

- April, Kurt, Robert Macdonald, et Sylvia Vriesendorp. *Rethinking Leadership*. Capetown : University of Capetown Press, 2000.
- Arrangoiz, David C. *Líderes y Educadores*. México DF : Fondo de Cultura Económica, 2000.
- Lao Tsu, Gia-Fu Feng et Jane English, traducteurs. *Tao Te Ching*. New York : Vintage, 1997.
- Mbigi, Lovemore et Jenny Maree. *Ubuntu, the Spirit of African Transformation Management*. Randburg, Afrique du Sud : Knowledge Resources, 1995.

Etre un leader pour parvenir à des résultats

On trouve de bons leaders partout. Lorsque nous lui avons demandé de nous raconter une anecdote sur la façon de parvenir à des résultats avec d'autres personnes, une responsable des services de santé au niveau du district dans la Province orientale du Cap, en Afrique du Sud, a expliqué comment elle avait mobilisé les autres dans sa formation sanitaire pour relever le défi de créer un jardin potager.

- Dans son district, les gens souffraient d'avitaminose. Le responsable de la formation sanitaire a examiné la situation et s'est rendue compte qu'un jardin potager aiderait sa formation sanitaire à satisfaire leurs besoins alimentaires. Elle a communiqué à son personnel sa « vision » d'un jardin potager pour la formation sanitaire et sa valeur pour la communauté. Mais le personnel était réticent à agir. Un jardin potager représenterait plus de travail et leur charge de travail était déjà lourde.
- La responsable du district a réitéré sa vision et elle a ensuite écouté respectueusement les objections avancées par son personnel. Chaque fois qu'un membre du personnel avançait une objection, elle lui donnait des « devoirs » à faire. (Ses parents sont des enseignants.) Les devoirs étaient les suivants : « Rentrez chez vous et réfléchissez à la façon dont vous pourriez résoudre ce problème si vous étiez à ma place. » Elle a procédé de cette façon parce que « le jardin doit être à nous tous, pas seulement à moi. »
- Au bout de plusieurs jours, une vieille dame préposée au thé dans la formation sanitaire a proposé une solution. Un de ses voisins avait un tracteur et était prêt à labourer la terre gratuitement. La responsable du district l'a félicitée pour son initiative.
- Ensuite, tous les autres membres du personnel ont suggéré des solutions et le jardin potager est devenu une réalité. Maintenant, la communauté mange des légumes frais et les membres du personnel de la formation sanitaire sont fiers d'avoir accompli quelque chose de bénéfique à la santé de la communauté. Ils « l'ont fait tout seul. »

En guidant son personnel sur la voie du succès, la responsable a examiné le contexte des défis et mobilisé les membres du personnel. Elle a été une source d'inspiration pour eux lorsqu'elle leur a demandé de résoudre le problème, lorsqu'elle a écouté les objections qu'ils avançaient, lorsqu'elle n'a pas donné de réponses faciles et lorsqu'elle leur a permis d'apprendre tout seul.



Matière à réflexion :

Citez un défi stratégique auquel votre groupe de travail doit faire face.

Lorsque vous relevez ce défi, que souhaitez-vous accomplir ?

Qu'êtes-vous disposé à faire pour réaliser vos objectifs ?

Qui d'autre pouvez-vous mobiliser pour vous aider ?

LE MANAGEMENT

Le Management a pour objectif d'aider les responsables des services de santé à mettre au point et appuyer la prestation de services de santé de bonne qualité. La rédaction reçoit avec plaisir tous commentaires, questions ou demandes d'abonnement.

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



MANAGEMENT SCIENCES *for* HEALTH