

TRANSFORMER LES MANAGERS EN LEADERS

AUTRES PUBLICATIONS DE MANAGEMENT SCIENCES FOR HEALTH

CORE, un outil d'analyse des coûts et des revenus : Guide de l'utilisateur

FIMAT, l'outil d'évaluation de la gestion financière

Guide des responsables des programmes de planification familiale : Aptitudes et outils essentiels pour la conduite des programmes de planification familiale
éd. James A. Wolff, Linda J. Suttentfield et Susanna C. Binzen

Management Strategies for Improving Health and Family Planning Services: A Compendium of *The Manager Series*, Vols. V-IX
éd. Janice Miller, Claire Bahamon, Laura Lorenz, et Kim Atkinson

Managing Drug Supply: The Selection, Procurement, Distribution, and Use of Pharmaceuticals, 2e édition
avec l'Organisation mondiale de la santé

MOST, outil de gestion et de viabilité organisationnelle : Guide pour les utilisateurs et facilitateurs, 2e édition

Outil d'évaluation rapide de la gestion des ressources humaines dans le contact du VIH/SIDA : Guide pour le renforcement des systèmes de gestion des ressources humaines

Planification stratégique : Réflexions sur le processus et la pratique
Sylvia Vriesendorp

Scaling Up HIV/AIDS Programs: A Manual for Multisectoral Planning
Saul Helfenbein et Catherine Severo

Stratégies de gestion pour améliorer les services de planification familiale : Un compendium du *Management de la planification familiale* (Volumes I-IV)
éd. Janice Miller et James A. Wolff

TRANSFORMER LES MANAGERS EN LEADERS

Guide pour l'amélioration des services de santé

Copyright © 2006 Management Sciences for Health, Inc.
Tous droits réservés.

Traduction en français de l'édition en anglais :
Managers Who Lead: A Handbook for Improving Health Services
© 2005 Management Sciences for Health, Inc.

Les formateurs et les facilitateurs sont autorisés à photocopier les exercices, outils, recommandations et instructions pour les participants sans autorisation préalable, dans un but non commercial exclusivement. Toute traduction, adaptation ou utilisation commerciale d'une partie quelconque de ce livre, sous quelque forme ou sur quelque support que ce soit, nécessite l'autorisation écrite préalable de l'éditeur.

Les marques commerciales ou marques de services mentionnées dans le présent livre et le présent CD-ROM, notamment Microsoft, Word, et PowerPoint, sont la propriété exclusive de Microsoft Corporation. *Transformer les managers en leaders* n'est pas un produit de Microsoft Corporation et n'a pas reçu l'aval de cette société.

Management Sciences for Health
784 Memorial Drive
Cambridge, MA 02139-4613 USA

Tél. : 617.250.9500
Fax : 617.250.9090
Website : www.msh.org

ISBN-13 : 978-0-913723-15-9

Traducteurs : Marie-Pierre Gérard et Marie-Jeanne Salmon
Composition : Ceallaigh Reddy
Relecteur : Kristyn Stem

Cette publication a été financée par l'Office of Population and Reproductive Health, le Bureau for Global Health de l'Agence des États-Unis pour le développement international, conformément aux conditions du Leadership, Management and Sustainability Program sous les termes de l'accord coopératif, numéro GPO-A-00-05-00024-00. Les opinions exprimées dans ce document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement le point de vue d'USAID.

Imprimé aux États-Unis d'Amérique sur papier sans acide par Quebecor World à l'aide d'une encre à base d'huile végétale.

⊗ Le papier utilisé pour cette publication répond aux exigences minimales de l'American National Standard for Information Sciences—Permanence of Paper for Printed Library Materials, ANSI Z39.48-1992.

Transformer les managers en leaders : guide pour l'amélioration des services de santé.

p. cm.

Contient des références bibliographiques et un index.

ISBN-13 : 978-0-913723-15-9 (papier alcalin)

1. Établissements de santé—Administration—Guides, manuels, etc.
2. Leadership—Guides, manuels, etc. 3. Administration des services de santé—Guides, manuels, etc. I. Management Sciences for Health (Organisme)

RA 971.M3463 2006
362.1'068—dc22

1 2 3 4 5 6 7 8 9 06 07 08 09 10

AUTEURS ET RÉDACTEURS

Joan Bragar Galer
Sylvia Vriesendorp
Alison Ellis
Janice Miller
Claire Bahamon
Barbara K. Timmons

RÉDACTEURS POUR L'ÉDITION FRANÇAISE

Claire Bahamon
Pauline Haddad
Sylvia Vriesendorp

COLLABORATEURS

Ann S. Buxbaum
Lourdes De la Peza
Joseph Dwyer
Michael J. Hall
Sallie Craig Huber
Sarah Johnson
Riitta-Liisa Kolehmainen-Aitken
Nicole B. Lubitz
Cary Perry
Gregory Rodway
Steve Sapirie
Karen Sherk
Barry D. Smith

COMITÉ INTERNATIONAL DE REVISION

Abdo Hassan Alswasy
Consultant en obstétrique et gynécologie
Kom Ombo Central Hospital
Kom Ombo, Asouan, Égypte

Timothee Gandaho
Directeur exécutif
Partners in Population and Development
Dacca, Bangladesh

Clare Gibson-Giraud
Coach et facilitatrice en leadership
Performance Plus Coaching
Bordeaux, France

Atanu Majumdar
Consultant UNICEF
Kolkata, Inde

Morsy Mansour
Consultant en développement
du leadership
Le Caire, Égypte

Luis Eduardo de Menezes Lima
Secrétaire adjoint à l'Éducation
État de Ceará
Fortaleza, Brésil

Zoonadi Joseph Ngwenya
Administrateur de programme national
Southern African AIDS Trust
Lusaka, Zambie

Lourdes Quintanilla
Consultante principale et partenaire
Cali-Des
Saltillo, Mexique

Fenosoa Ratsimanetrimanana
Secrétaire exécutif
Conseil national de lutte contre le sida
Antananarivo, Madagascar

Irna Senekal
Coordinateur des diplômes de santé
Fort Hare Institute for Government
Bisho, Afrique du Sud

À la mémoire du

Dr Pape Syr

*le regretté Directeur exécutif
du Centre d'Études de la Famille Africaine
de Nairobi, Kenya*

*Le Dr Pape Syr était un visionnaire et un leader passionné
déterminé à améliorer la santé de la reproduction.
Les jeunes hommes et femmes à qui il a transmis le désir
de suivre ses traces représentent son héritage le plus précieux.*



Contenu

Figures viii
Tableaux viii
Exemples nationaux viii

Avant-propos ix
Remerciements xi
Introduction xiii

CHAPITRE 1	Le leadership et le management pour parvenir à des résultats	1
CHAPITRE 2	Guider les équipes à faire face aux défis	23
CHAPITRE 3	Améliorer le climat de travail pour optimiser la performance	57
CHAPITRE 4	Gravir les échelons du leadership	93
CHAPITRE 5	Réorienter les rôles dans le système de santé	131
CHAPITRE 6	Prendre l'initiative du changement pour améliorer la santé	171

BOITE À

OUTILS Ressources pour les managers-leaders 197

Bibliography annotée 305
Index 321

FIGURES

FIGURE 1	Modèle de leadership et de management visant les résultats	9
FIGURE 2	Cadre conceptuel pour le leadership et le management	15
FIGURE 3	Processus de leadership et de management intégré	16
FIGURE 4	Le Modèle du défi	26
FIGURE 5	Les facteurs à prendre en compte pour scanner l'environnement	33
FIGURE 6	Fiche de travail de plan d'action	46
FIGURE 7	Bénéfices d'un climat de travail positif	60
FIGURE 8	Causes et effets du climat de travail	61
FIGURE 9	De la piste de danse au balcon : Un changement de perspective	96
FIGURE 10	Changer le système de santé pour répondre aux besoins locaux	134
FIGURE 11	Secteurs du système de santé	135
FIGURE 12	Modèle de leadership et de management visant les résultats	173

TABLEAUX

TABLEAU 1	Les « leader changements »	3
TABLEAU 2	Compétences en leadership	20
TABLEAU 3	Devenir un responsable qui soit un leader	21
TABLEAU 4	Modèle de calendrier de plan d'action	46
TABLEAU 5	Apprendre à connaître votre personnel	64
TABLEAU 6	Passer d'un discours réactif à un discours proactif	74
TABLEAU 7	Distinction entre l'engagement et la conformité	79
TABLEAU 8	Pratiques essentielles de leadership et de management pour le responsable de premier niveau	102
TABLEAU 9	Pratiques essentielles de leadership et de management pour le responsable de deuxième niveau	109
TABLEAU 10	Pratiques essentielles de leadership et de management pour le responsable de troisième niveau	117
TABLEAU 11	Pratiques essentielles de leadership et de management pour le responsable de niveau supérieur	125
TABLEAU 12	Rôles qui soutiennent des services de santé locaux	135
TABLEAU 13	Changements d'orientation au niveau du district	138
TABLEAU 14	Changements d'orientation au niveau central	149
TABLEAU 15	Changements d'orientation au niveau intermédiaire	159
TABLEAU 16	Distinction entre routine et complexité	174
TABLEAU 17	Facteurs clés en vue d'un changement organisationnel	177

EXEMPLES NATIONAUX

Améliorer la capacité à répondre à un défi – Exemple de la Guinée	18
Le leadership avec une vision orientée vers des résultats – Exemple de l'Égypte	49
Améliorer les relations de travail, le climat de groupe et la performance – Exemple du Sénégal	88
Stimuler la volonté politique pour les initiatives locales de santé – Exemples de quelques pays choisis	144
La réorganisation d'un Ministère de la santé pour soutenir de nouveaux rôles – Exemple du Nicaragua	155
Améliorer le moral et les flux de ressources grâce à la proximité du district – Exemple de l'Afrique du Sud	163
Expansion des changements dans la façon de travailler des responsables de la santé – Exemples sélectionnés	190



Avant-propos

L'idée d'un responsable qui sait diriger me rappelle les enseignements du Professeur Amath Diombo. C'est lui qui a initié dans mon pays la plupart des cadres de ma génération à la santé publique. Il nous disait que le leadership et le management garantissent la performance optimale à tout véritable effort en santé. Ils sont essentiels à nos pays en développement où les ressources sont très rares.

Le Pr Diombo définissait le management comme « l'art de combiner différentes ressources de la manière la plus appropriée pour en obtenir les meilleurs résultats possibles ». Quand on lui demandait ce qu'était un leader, à notre grande surprise, il nous disait: « regardez-vous; vous êtes tous des leaders ou tout au moins vous pouvez le devenir ». Et ajoutait, « il suffit de le vouloir et de se donner les moyens de l'être. On ne naît pas leader, on le devient et cela n'a rien à voir avec votre position dans la hiérarchie ». La vision du leader doit être claire et profonde tout autant que son engagement personnel à la traduire en résultats tangibles. Le professeur Diombo citait pour illustrer son propos le cas du Dr Waly Koume, médecin chef régional de Kalamba.

Dr Koume, après une formation en santé publique, avait décidé de servir en zone rurale dans son pays. Il était affecté à la tête de la région médicale de Kalamba, une des plus pauvres régions du pays. Le choléra y sévissait à l'état endémique avec des recrudescences épidémiques saisonnières. Les populations étaient terrorisées par cette maladie. Les rumeurs les plus fallacieuses sur son origine foisonnaient de partout. Les décès par choléra se comptaient par centaines chaque année. Dr Koume était outré par ce fléau et résolu à y mettre fin.

Dr Koume avait réuni son équipe au complet pendant une journée entière pour développer avec elle une solution efficace à cette épidémie. Les discussions avaient porté sur l'analyse complète de la situation pour apprécier l'ampleur du choléra, ses conséquences, ses déterminants principaux, le niveau d'efficacité et les causes d'échec des solutions antérieures appliquées. Dr Koume voulait aussi approfondir l'évaluation des difficultés et contraintes ainsi que des opportunités éventuelles pour l'application d'une stratégie efficace. Le groupe avait fini par conclure, après une journée de réflexion et de

discussion, que le choléra dans cette région aride n'était pas transmis par les eaux de boisson mais par les contacts manuels directs entre les porteurs du microbe et les autres personnes. Il fallait alors arrêter les vaccinations inopérantes et trop coûteuses ainsi que le traitement jusque là inefficace des points d'eau pour s'orienter exclusivement vers la désinfection des mains.

La nouvelle stratégie était ainsi approuvée par tous. Elle consistait à faire tremper les mains dans de l'eau javellisée au plus grand nombre d'habitants de la région et aussi régulièrement que possible. La stratégie était baptisée « *trappe à vibrions* ».

Il fallait pour se faire mobiliser tout le monde. La conviction, l'enthousiasme et le dynamisme du Dr Koume avaient gagné toutes les autorités administratives, les élus locaux et toutes les populations de la région. Dr Koume était connu pour son sens de l'écoute et de respect de l'opinion de ses coéquipiers. *Il savait suivre tout autant qu'il savait diriger.* Chacun des membres de son équipe avait joué un rôle déterminant dans l'application de la stratégie. Ils étaient présents avec leurs bassines et leurs bouteilles d'eau de javel devant toutes les cérémonies funéraires, les marchés hebdomadaires et tous les grands rassemblements. Il était conseillé à chaque famille de mettre un récipient avec de l'eau javellisée devant les toilettes de la maison où toute personne devait y plonger ses mains au sortir de celles-ci.

Au bout d'une semaine, il n'y avait plus de nouveau cas déclarés. En un mois la maladie était complètement éradiquée. Le soulagement se lisait sur tous les visages. Le personnel de santé et les agents de santé communautaire engagés de cette lutte étaient tous fiers de cette belle réussite. Les populations aussi étaient comblées de constater la disparition du choléra. La région n'avait plus enregistré de nouveau foyer épidémique durant les cinq années que Dr Koume avait passé à la tête de la région médicale de Kalamba.

Le Pr Diombo nous disait toujours que ce n'était pas seulement la simplicité et l'efficacité de la méthode qu'il fallait retenir dans l'étude de ce cas, mais surtout la manière dont elle a été mise en œuvre. Le grand fossé qui existe entre ce que nous savons et ce que nous faisons est principalement dû à nos insuffisances en management et leadership. Le manque de vrais leaders est l'une des premières causes de nos échecs d'aujourd'hui. Paraphrasant un grand auteur, le Pr Diombo nous disait que « *le leadership allie simplicité et complexité. Il repose simultanément sur des qualités personnelles tout en requérant des relations interpersonnelles* ».

Je demeure convaincu que l'exploitation judicieuse de cet ouvrage peut efficacement améliorer les connaissances et compétences en leadership des agents des services santé quelque soit le niveau où ils trouvent dans la hiérarchie. Il va indéniablement influencer très positivement la mise en œuvre de nos programmes de santé notamment dans les pays en développement. Je souhaite vivement que cet ouvrage participe à motiver les lecteurs à devenir leaders. En tout cas je vous le recommande fortement en vous disant bonne lecture, bonne chance et bienvenu au club des nouveaux leaders du secteur de la santé.

*Issakha Diallo MD, Dr.PH
Ancien Chef du Département de médecine préventive
Faculté de médecine, Université de Dakar, Sénégal*



Remerciements

Ce guide repose sur 20 années d'expérience, acquise en travaillant aux côtés des professionnels de la santé des secteurs public, privé et à but non lucratif du monde entier au renforcement des performances des organisations de santé et à l'amélioration de la santé des habitants. Initialement, la priorité a été donnée à l'amélioration de la gestion des programmes de santé. Dans le cadre du Management and Leadership Program (M&L) et le truchement complémentaire du Leadership, Management and Sustainability (LMS) Program financé par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), Management Sciences for Health a concentré son attention, au cours des dernières années, sur le développement de l'aptitude des responsables au management et au leadership, à tous les niveaux du système de santé, dans le but d'obtenir des améliorations significatives des services de santé et des résultats sur la santé.

Ce guide s'appuie sur nos travaux antérieurs et cristallise notre expérience collective acquise auprès de nos partenaires dans l'application des concepts et des bonnes pratiques de leadership et de management. Il relie deux sommes d'expérience : d'une part les penseurs et chercheurs renommés dans le domaine du leadership, dont les idées et les approches éclairent notre travail ; d'autre part les responsables placés en première ligne des soins de santé, qui doivent utiliser ces approches au quotidien pour obtenir des résultats. Dans ce guide, nous avons retenu les meilleures idées en matière de management et de leadership et nous les avons appliquées aux défis auxquels sont confrontés les responsables.

L'édition originale de ce guide a été écrite par une équipe indépendante d'auteurs et de rédacteurs qui ont travaillé en collaboration sur l'ensemble des aspects de rédaction, de révision et de publication. Chacun des membres de l'équipe a apporté une expérience considérable en matière de management et de leadership et l'équipe a synthétisé l'expérience collective de MSH et celle

de nos partenaires du monde entier. Nous sommes fiers d'être parvenus à un résultat qu'aucun d'entre nous n'aurait pu produire seul et d'avoir découvert la puissance du travail en équipe.

Nous avons également bénéficié de la vaste expérience et des points de vue critiques des professionnels de la santé du monde entier travaillant à différents niveaux du système de santé, en milieu urbain ou rural, tant dans le secteur public que dans le secteur privé. Nous sommes redevables envers les nombreux responsables de santé qui nous ont fait part de leurs expériences et nous ont fait partager leurs défis et leurs réussites. Les exemples nationaux cités dans ce livre témoignent de leur détermination à trouver de nouvelles manières de relever des défis importants et à gérer leurs programmes de santé aujourd'hui et demain.

Nous remercions particulièrement les membres du Comité international de révision pour leurs comptes rendus détaillés et pour les connaissances et expériences en matière de conduite et de gestion de programmes de santé qu'ils ont bien voulu partager. Nos remerciements vont également à John Grove des Centres de contrôle et de prévention des maladies dans Zambie, à Benjamin Lozare du Center for Communication Programs, Johns Hopkins University Bloomberg School of Public Health et à Marc Luoma du Training Resources Group, Inc., pour leur relecture technique et leurs commentaires pertinents.

Nous exprimons notre reconnaissance envers les nombreux employés de MSH qui ont attentivement relu et commenté les premières versions du guide, ainsi qu'envers le personnel du Programme M&L et du Programme LMS qui a participé à ce guide à travers son travail quotidien avec nos organisations partenaires du monde entier. Leur contribution fondée sur une expérience concrète inestimable a grandement amélioré ce livre et permis de mieux cibler son contenu. Joseph Dwyer, Directeur du Programme LMS de Management Sciences for Health, nous a apporté son leadership, ses conseils et un soutien sans faille alors que nous nous efforcions de dégager le meilleur de notre expérience pour ce livre.

Les rédacteurs de l'édition française souhaitent remercier Sherry Cotaco, Caroline Desrousseaux, Alain Joyal, Delphine Liston, Nancy McAdoo, Janice Miller, Karen Sherk et Barbara Timmons pour l'aide qu'ils nous ont apportée dans la préparation, la production et la diffusion de cette publication, ainsi que Lisa Kos et Alex Bermudez pour la production du CD-ROM qui l'accompagne.

Enfin, nous remercions Susan Wright, Chef conseiller technique d'USAID pour le Leadership, Management and Sustainability Program, pour l'intérêt porté à ce guide, ainsi que pour les encouragements et le soutien prodigués. Nous exprimons également notre gratitude à Barbara Addy d'USAID pour nous avoir apporté ses conseils et fait ainsi bénéficier ce guide de son expérience. Nous apprécions au plus haut point la contribution permanente d'USAID à l'amélioration des capacités de management et de leadership des programmes de santé, afin que les responsables des organisations publiques, privées et à but non lucratif du monde entier puissent concrétiser leur vision de services de santé de haute qualité, accessibles à tous et viables.



Introduction

« Nous ne créons pas des leaders – nous découvrons les aptitudes des individus au leadership et nous leur offrons les moyens de mettre ces aptitudes en pratique. »

Transformer les managers en leaders a été inspiré par le travail des responsables du monde entier qui sont aux avant-postes des soins de santé – ceux qui apportent de réelles améliorations dans les conditions les plus difficiles. Ce guide rend hommage à leur travail. Il n'aurait pu être écrit sans les connaissances acquises à partir de leur expérience.

Dans le monde entier, des responsables de santé et des prestataires relèvent des défis pour produire des résultats dans un environnement de soins de plus en plus complexe. La réforme du secteur de la santé, le changement des priorités des bailleurs de fond, l'évolution des besoins des clients et les nouvelles technologies imposent aux responsables de tous les niveaux d'accepter des responsabilités qui revenaient précédemment à des personnes plus haut placées.

En outre, la lourde charge due à la pandémie de SIDA et aux maladies émergentes qui pèse sur les systèmes de santé a accru la nécessité d'apprendre de nouvelles méthodes de leadership et de management pour obtenir des résultats. Grâce à l'amélioration du leadership, de la gestion et du travail d'équipe, les responsables des organisations publiques, privées et non gouvernementales sont en mesure de relever ces défis avec une plus grande confiance et d'amener leurs équipes à accomplir des changements significatifs dans le domaine de la santé.

Transformer les managers en leaders est conçu pour aider tous les responsables à puiser dans leurs capacités naturelles pour conduire les autres à rechercher et à obtenir des résultats. Ce guide s'adresse aux responsables qui désirent apprendre comment créer une vision partagée d'un avenir meilleur et mobiliser les individus, les équipes et l'ensemble des organisations pour influencer le cours des choses. Le guide ne fait pas de distinction entre leaders et responsables. Il est destiné aux responsables qui agissent en leaders, à tous les niveaux. Cette approche repose sur la conviction que les améliorations en

matière de soins de santé sont apportées par des responsables qui mènent et gèrent bien.

L'approche de ce guide est basée sur les principes fondamentaux suivants :

- **La priorité doit être donnée aux résultats sur la santé.** Une bonne gestion et un bon leadership se traduisent par des améliorations mesurables des services de santé et des résultats. Les responsables ne peuvent développer leur aptitude au leadership qu'en focalisant leur attention sur les véritables défis organisationnels.
- **Le leadership doit être exercé à tous les niveaux.** Un bon leadership et une bonne gestion peuvent et doivent être pratiqués à tous les niveaux d'une organisation. En travaillant avec leurs équipes, les responsables de tous niveaux – depuis les postes de santé jusqu'aux institutions nationales – sont en mesure de relever des défis et d'obtenir des résultats.
- **Vous pouvez apprendre à agir en leader.** Les pratiques de leadership s'améliorent grâce à un processus fait de défis relevés, de feedback et de soutien reçus. En utilisant ce processus, les responsables développent l'aptitude au leadership de leur personnel.
- **Le leadership s'apprend au fil du temps.** La formation d'un responsable qui agit en leader est un processus étalé dans le temps. C'est lorsque ce processus appartient à l'organisation et qu'il intègre des défis organisationnels essentiels qu'il fonctionne le mieux.
- **Les progrès doivent être pérennisés grâce aux systèmes de gestion.** Les progrès réalisés quant aux résultats pour la santé ne peuvent être pérennisés que par l'intégration des pratiques de leadership et de gestion dans les systèmes et processus habituels d'une organisation.

Aujourd'hui plus que jamais, un leadership efficace associé à une bonne gestion est essentiel pour les organisations de santé. Ce guide fournit aux responsables des recommandations et des approches pratiques permettant d'amener les équipes à identifier et à trouver des solutions aux défis qu'ils rencontrent. À tous les niveaux du système de santé, le personnel peut faire appel à ces concepts pour améliorer son aptitude au leadership et à la gestion. Nous vous invitons à investir dans la formation de responsables qui agissent en leaders à tous les niveaux de votre organisation.

COMMENT CE GUIDE EST ORGANISÉ

Ce guide comprend six chapitres, une boîte à outils, une bibliographie annotée et un CD-ROM contenant des ressources supplémentaires. Chaque chapitre présente des problèmes clés auxquels les responsables sont aujourd'hui

confrontés, des conseils sur la mise en œuvre des pratiques de leadership et de management destinés à répondre aux défis des soins de santé, des questions de réflexion, et des exemples concrets qui illustrent le rôle du leadership et du management dans l'amélioration de la santé.

Chapitre 1 : Le leadership et le management pour parvenir à des résultats. Analyse le lien entre un leadership et un management forts et les améliorations des services et des résultats de santé qui en découlent. Il présente le Cadre conceptuel du leadership et du management : les pratiques fondamentales qui permettent aux groupes de travail et aux organisations de relever les défis et d'obtenir des résultats. Des exemples d'application de ce cadre à la formation de managers-leaders constituent l'ossature de ce guide. Ce chapitre aborde également les « leader changements » (changements de la façon de penser du leader) que les responsables doivent réaliser pour apprendre et adopter de nouvelles approches du leadership et du management de leurs équipes qui se traduiront par des améliorations significatives pour la santé.

Chapitre 2 : Guider les équipes à faire face aux défis. Présente le Modèle du défi, un processus destiné à aider les responsables à travailler avec leurs équipes pour aborder les défis un à un dans le but de surmonter les obstacles et d'obtenir des résultats. Le Modèle du défi fournit une approche systématique de la création d'une vision partagée de l'avenir et de la manière d'aider les équipes à identifier un défi et un résultat souhaité mesurable. Le processus les conduit à évaluer certains facteurs de l'environnement extérieur et intérieur liés au résultat souhaité et à planifier et mettre en œuvre des actions prioritaires destinées à remédier aux causes profondes des obstacles rencontrés. Les équipes peuvent appliquer ce processus de façon répétée pour aborder chaque nouveau défi.

Chapitre 3 : Améliorer le climat de travail pour optimiser la performance. Analyse les facteurs déterminants de l'environnement de travail qui favorisent ou contrarient la motivation et les bons résultats. Ce chapitre identifie les avantages liés à un climat de travail positif et aide les responsables à prendre conscience de leur influence sur le climat de travail et par là même, sur la motivation et la performance de leur personnel. Ce chapitre fournit également un outil permettant d'évaluer le climat d'un groupe de travail et d'élaborer un plan d'amélioration.

Chapitre 4 : Gravier les échelons du leadership. Examine les quatre transitions que les responsables doivent opérer lorsqu'ils acceptent des postes de niveau supérieur. Chaque transition nécessite un changement radical de point de vue, de champ de responsabilité, de priorités, de types de relations et d'horizon de temps. Être compétent à un niveau ne signifie pas que l'on possède les compétences nécessaires pour le niveau supérieur. Chaque niveau requiert des aptitudes et des attitudes nouvelles et donc un apprentissage permanent. Ce chapitre présente également le concept de la création d'une « canalisation » qui continue de produire des leaders aussi longtemps que les responsables de chaque niveau préparent leurs successeurs et assurent ainsi la réussite des transitions de leadership dans l'ensemble de l'organisation.

Chapitre 5 : Réorienter les rôles dans le système de santé. Analyse les défis associés à la décentralisation et aux réformes de la santé portant sur les nouveaux rôles et responsabilités aux différents niveaux du système de santé. Ce chapitre explique comment ces changements affectent les rôles des responsables et les aptitudes dont ils ont besoin pour être efficaces aux différents niveaux du système de santé. Il souligne la nécessité du passage, au niveau central, d'un rôle de contrôle à un rôle de gardien de l'intérêt public, la transition, pour le responsable de niveau intermédiaire, du rôle d'exécutant à celui de planificateur et l'importance que revêt l'attribution de responsabilités pour les managers du niveau local.

Chapitre 6 : Prendre l'initiative du changement pour améliorer la santé. Explore ce qu'implique la conduite d'efforts de changement efficaces, que le changement porte sur les pratiques cliniques ou de management, sur la structure ou les systèmes, ou sur les politiques et les stratégies nationales ou organisationnelles. Ce chapitre souligne les huit facteurs clés en vue d'un changement réussi et conseille les responsables sur la manière de travailler selon les réactions des personnes au changement. Il renforce l'importance de l'existence de systèmes de gestion forts et de l'adaptation de ces systèmes de telle sorte qu'ils soutiennent les nouvelles approches et pratiques. Il conclut par un exposé sur la manière d'agir en coordination avec les parties concernées, afin d'étendre l'utilisation des pratiques efficaces à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation.

Boîte à outils : Ressources pour les managers-leaders. Fournit des outils qui ont fait leurs preuves sur le terrain, des exercices et des recommandations pour aider les responsables à développer leurs propres compétences de leadership et de management, ainsi que celles d'autres personnes. Chaque outil ou exercice comporte les instructions et les documents à distribuer qui le rendent immédiatement utilisable avec des groupes, petits ou grands.

Bibliographie annotée. Fournit les références des documents qui ont orienté notre réflexion et qui ont été utilisés dans la rédaction de ce guide, ainsi que des ressources supplémentaires recommandées sur le leadership et le management.

CD-ROM du guide. Une source d'information complète pour les responsables et les facilitateurs. Le CD-ROM contient la totalité du guide et de la boîte à outils, ainsi que de nombreux outils supplémentaires et d'anciens numéros de la revue trimestrielle de MSH, *Le Management*, sur des thèmes de management international de la santé. Il fournit également des liens vers des recommandations concernant les programmes, des manuels d'évaluation et des remarques destinées aux facilitateurs. Tous ces documents peuvent être téléchargés et imprimés pour être lus et utilisés dans le cadre de la formation du personnel.

COMMENT UTILISER CE GUIDE

Que vous supervisiez des équipes dans des formations sanitaires rurales, que vous travailliez au Ministère de la santé ou au sein d'une organisation privée, vous pouvez utiliser ce guide pour développer les aptitudes de votre personnel au leadership et au management et devenir un meilleur leader et un meilleur responsable. Ce guide est conçu de telle sorte que vous puissiez utiliser les sections correspondant à vos besoins sans lire le livre de la première à la dernière page.

En appliquant les concepts et les principes présentés dans ce guide, vous obtiendrez des résultats. Votre programme et votre organisation seront davantage en mesure de s'adapter au changement, les responsables conduiront leurs équipes plus efficacement et augmenteront leur productivité, et les clients bénéficieront de services de qualité plus élevée et d'une meilleure santé. Nous espérons qu'en devenant un responsable qui agit en manager-leader, vous prendrez conscience des avantages et des résultats si pertinemment décrits dans le « Tao du leadership » :

Va vers les gens
 Vis avec eux,
 Aime les
 Prends leurs enseignements
 Commence par ce qu'ils ont
 Bâtis sur ce qu'ils savent.

Mais pour les meilleurs leaders,
 Lorsque leur tâche est accomplie
 Leur oeuvre achevée
 Tous les gens diront
 Nous l'avons fait nous-mêmes.

– Lao Tseu, *Tao Te Ching*



Le leadership et le management pour parvenir à des résultats

« Le nouveau leadership ne viendra pas d'une élite qui 'prend en charge', mais émergera de la capacité qui réside dans chaque personne. Il s'agira d'un leadership qui ne prétend pas avoir toutes les réponses, mais d'un leadership qui cherche à responsabiliser les autres. »

– ANNABEL BEEREL

LEADERSHIP THROUGH STRATEGIC PLANNING

Quand vous menez, vous prenez clairement position pour créer un avenir meilleur. Vos actions démontrent ce dont vous vous préoccupez, qui vous êtes et les actions que vous vous engagez à accomplir. Vous devez être clair sur ce qui est important pour vous, ce que vous êtes prêt à risquer pour obtenir des résultats durables.

La première question à laquelle il faut répondre est : qu'est-ce qui compte réellement pour vous ? Que voulez-vous créer, pour vous-même, pour votre famille, votre communauté, votre organisation et votre pays ? En imaginant un avenir meilleur et en commençant à communiquer cette vision aux autres, vous effectuez la première étape d'un voyage vers le leadership.

Être un leader, c'est aller de l'avant, avancer souvent en territoire inconnu et prendre des risques. Il n'existe aucune carte pour vous indiquer la route, mais il existe des valeurs et des techniques, sûres et éprouvées, qui peuvent vous guider le long de ce chemin. Bien que la route soit difficile créer un avenir meilleur avec les autres apporte de nombreuses récompenses et des joies profondes.

Ce chapitre constitue un point de départ pour tous les responsables qui veulent devenir des leaders. Que vous soyez un cadre supérieur ou que vous ayez récemment atteint un échelon de responsabilité, ce chapitre vous fournira une vue d'ensemble des points essentiels dont vous aurez besoin pour votre voyage.

Y seront abordés :

- la façon de penser ainsi que les valeurs de quelqu'un qui est un leader ;
- les pratiques de leadership et de management qui produisent des résultats ;
- les compétences en leadership qui responsabilisent et inspirent les autres à exprimer leur potentiel et qui ont un impact sur la santé.

Approfondir votre façon de penser et vos valeurs

« Si vous avez l'intention d'être un leader, investissez au moins quarante pour cent de votre temps à gérer votre éthique, votre caractère, vos principes, votre objectif, votre motivation ainsi que votre conduite »

– DEE HOCK

EXTRAIT DE : WALDROP, « DEE HOCK ON MANAGEMENT »

Il faut du dévouement envers une vision et l'organisation de personnes motivées pour atteindre les résultats que vous espérez pour votre communauté. Cela repose beaucoup moins sur l'autorité que sur un engagement à créer l'avenir dont vous rêvez.

Pour avoir une meilleure image de ce qu'est le leadership, pensez à un leader que vous respectez et connaissez personnellement, quelqu'un qui est un modèle pour vous. Cette personne peut être un parent, un enseignant, une personnalité politique ou religieuse, un superviseur ou un ami. Quel type de personne est-ce ? Comment voit-elle le monde et quelles sont ses valeurs ? Comment ce leader traite-t-il les autres personnes ?

Les gens sont attirés par les leaders en raison de leur personnalité et de la façon qu'ils ont d'entretenir des rapports avec les autres. Ils aident les personnes à élargir la vision qu'ils possédaient. Ils encouragent les individus à faire face à des défis qu'ils ne se seraient pas sentis capables de relever auparavant et ils soutiennent leurs efforts à aller encore de l'avant.

Pour explorer vos pensées et lancer une discussion sur le leadership, vous pouvez utiliser l'exercice « Comprendre les pratiques de leadership et de management » qui figure dans la boîte à outils de ce guide.

Les leaders s'engagent dans la réalisation d'une vision

CHANGER VOTRE FAÇON DE PENSER

Pour devenir un manager qui soit aussi un leader, vous devez progressivement changer votre façon de penser pour vous voir comme quelqu'un qui mobilise les autres et leur donne le pouvoir de créer l'avenir. Pour changer votre façon de penser, il est essentiel que vous connaissiez vos valeurs parce qu'elles influenceront le type de futur que vous voulez créer et parce qu'elles vous guideront et vous soutiendront tout au long de ce voyage.

Analyser vos convictions et vos présomptions

Une façon de penser est une façon habituelle d'interpréter des situations et d'y répondre. Les présomptions et les croyances des hommes sur le monde influencent leurs actions. Pour prendre clairement position et faire face à un défi, vous pouvez avoir à changer la façon dont vous appréhendez une situation, ce sur quoi vous vous concentrez, ce qui compte à vos yeux et, enfin, ce que vous faites.

Votre vision du monde détermine comment vous y agissez. Si vous êtes profondément convaincu que des personnes peuvent y contribuer d'une manière ou d'une autre, les outils et techniques présentés dans ce livre vous aideront alors à encourager la participation et le partage des connaissances. C'est votre croyance dans la valeur de la contribution et de la participation des autres qui compte le plus ; les outils et les techniques permettent de construire et de soutenir votre croyance et vos efforts en vue d'obtenir de meilleurs résultats.

Avec une modification de la façon de penser, ces outils et techniques peuvent s'appliquer pour obtenir des résultats importants : motiver des groupes à élargir la vision qu'ils possédaient jusqu'à présent, les encourager à relever des défis qu'ils ne se seraient pas sentis capables de surmonter, penser et travailler ensemble – de façon créative – pour atteindre de nouveaux buts. Nous appelons ces changements de façon de penser, les « *leader changes* » (changements vers le leadership). Ces changements sont fondamentaux pour parvenir à un leadership efficace (Tableau 1)

TABLEAU 1 Les « leader changes »

Changer de point de vue, de...	... à...
héroïsme individuel	actions collaboratrices
désespoir et cynisme	espoir et possibilités
tendance à blâmer les autres en cas de problèmes	prise de la responsabilité pour faire face aux défis
activités multiples et isolées	actions concertées et cohérentes vers un objectif commun
préoccupation de ses propres besoins et intérêts	générosité et souci du bien commun

Chacun de ces cinq « leader changements » représente une série de changements de perspectives qui surviennent lorsque vous approfondissez votre connaissance de vous-même, des autres et de l'environnement. Ces changements vous aident à passer progressivement :

Progresser vers un mode de travail plus collaboratif

- d'un travail basé sur des actions « héroïques » que vous entreprenez seul à des actions collaboratrices qui exploitent la force des groupes pour produire des résultats durables ;
- d'un état de désespoir ou de cynisme, dans lequel vous voyez des problèmes et des obstacles insurmontables, à un lieu d'espérance et de rêves dans lequel vous voyez les possibilités d'améliorer les choses ;
- d'une tendance à blâmer les autres pour les problèmes ou les échecs, alors qu'il faudrait prendre l'initiative, s'appropriier les défis, et travailler ensemble pour en faire quelque chose ;
- de journées frénétiques remplies d'activités sans rapport les unes avec les autres et menées sans but précis, à un travail ayant un objectif, dirigé vers l'obtention de résultats qui ont de l'importance ;
- de la préoccupation de vous-même et des façons de répondre à vos besoins, à un lieu où vous pouvez offrir généreusement et avec compassion un plus grand bien, et aussi donner à d'autres l'idée à en faire autant.

Rechercher des alliés pour vous aider à procéder à vos propres changements

Ces changements ne sont pas faciles à réaliser ou à maintenir parce que vos propres besoins, habitudes et soucis peuvent interférer à tout moment. Mais quand vous avez conscience de ces changements, vous pouvez vous corriger quand vous constatez que vous devenez occupé, mais improductif ou que vous êtes conduit vers un état de désespérance. Vous pouvez vous arrêter quand vous ressentez le besoin impérieux de blâmer quelqu'un d'autre ou quand vos propres besoins éclipsent votre souci pour un plus grand bien. Quand vous avez des alliés qui procèdent également à ces changements, ils peuvent vous rappeler lorsque vous dérapez.

RÉFLÉCHIR SUR LES VALEURS PERSONNELLES

Les valeurs personnelles assoient votre leadership. Quand vous examinez vos valeurs, vous réalisez qu'elles guident vos choix sur la façon dont vous gérez votre personnel, vos clients et partenaires. Quand vous savez quelles sont vos valeurs, vous pouvez les communiquer aux autres et vous y référer quand vous avez à faire des choix difficiles.

Vos valeurs influencent la façon dont vous exercez votre leadership. Il y a une forte composante éthique dans un leadership positif et que l'on ne retrouve

pas dans un leadership négatif. Vous pouvez vous maintenir comme leader par souci pour le bien commun, par exemple, alors qu'un leadership négatif s'appuie sur les peurs individuelles. Ce dernier fait appel à des récompenses et des sanctions ; il repose également sur l'inclusion de certaines personnes et l'exclusion d'autres personnes.

Le leadership positif est source de crédibilité et de respect

Les managers qui démontrent des valeurs positives gagnent le respect de leur personnel. Quand vous faites correspondre des mots positifs avec des actions positives, vous devenez crédible aux yeux des autres. Vous pouvez plus facilement attirer d'autres personnes vers vos rêves d'avenir si vos actions correspondent à des qualités personnelles universellement reconnues :

Intégrité et engagement. Les leaders sont respectés pour leur éthique et leur engagement personnel. Quand vous êtes honnête et éthique, vous êtes crédible aux yeux de ceux pour qui l'intégrité compte. Si vous croyez fortement au bien-fondé de servir pour un meilleur avenir, vous pouvez éviter les tentations qui accompagnent souvent le pouvoir. De même, quand vous vous consacrez à l'atteinte d'un objectif, vous attirez ceux qui s'engagent comme vous pour travailler ensemble à la création d'un avenir meilleur. Par exemple, lorsque de grands leaders soutiennent les campagnes nationales contre le VIH/SIDA – comme l'a fait M. Yoweri Museveni, président de l'Ouganda, en 1990 – d'autres suivent leur exemple.

Respect et confiance. Respecter les autres signifie être désireux d'écouter leurs points de vue et leurs besoins. Le respect permet d'établir une relation de confiance au fil du temps et la confiance est la base du développement de relations productives. Quand vous êtes un leader, vous entretenez des relations de travail respectueuses avec vos subordonnés, collègues, et supérieurs. Vous créez de nouveaux liens pour élargir votre propre réseau et reprendre des relations existantes qui s'avèrent problématiques.

Persévérer est essentiel – un leader n'abandonne jamais

Le courage de prendre des risques calculés. L'une des fonctions des leaders est de constituer un exemple de prise de risques calculés qui ne mette pas en danger l'organisation, sa mission ou les personnes. Les leaders n'abandonnent pas, même quand ils tombent. Ils se relèvent, secouent la poussière de leurs vêtements et trouvent le courage de s'engager à nouveau. Dans leur persistance, ils ne perdent jamais de vue l'avenir positif qu'ils essaient de créer. Quand vous créez des réseaux de rapports de confiance, vous trouvez le soutien et le courage de prendre les risques nécessaires, de prendre des décisions difficiles et de vous exposer à la critique ou à un échec personnel. Par votre exemple, vous encouragez les autres à prendre également des risques.

Ouverture à l'acquisition des connaissances. Les bons leaders sont ouverts à l'apprentissage et inspirent les autres à faire de même. Quand vous avez un esprit ouvert, vous avez soif de savoir et d'informations. Vous reconnaissez les nouvelles circonstances favorables et trouvez les moyens de contourner les obstacles. Vous entamez des approches pour apprendre avec d'autres. Cette ouverture à l'acquisition des connaissances vous prépare à des réalités toujours changeantes.

Réflexions sur les valeurs du leadership

Les réflexions suivantes sur les attributs essentiels des managers-leaders proviennent de participants à des programmes de renforcement des capacités de leadership de MSH, ainsi que d'autres discussions avec des responsables de programmes de santé dans différents pays du globe.

Intégrité et engagement. « Je dois tout d'abord être honnête envers l'institution. Je dois être très bon, connaître toutes mes limites, les abus d'autorité [...]. Ce qu'il y a autour de vous doit être également important à vos yeux. Les ressources qui vous entourent sont comme de l'or et elles peuvent être perdues si vous ne savez pas comment les manier. »

« Un leadership positif [...] devient négatif quand on manque d'éthique et d'intégrité. Quand des leaders s'engagent dans la voie du népotisme, du développement des conflits d'intérêts dans les systèmes de gestion, de procédures et d'approvisionnement, et quand ils traitent de façon inégale les membres de l'équipe, cela devient un leadership négatif même quand les autres choses sont correctement effectuées. »

Respect et confiance. « J'ai appris à être un peu plus chaleureux [...]. J'ai appris à être respectueux. Il y a un dicton populaire qui dit 'Respectez et vous serez respecté' [...]. Il m'a bien servi dans tout ce que j'ai fait. »

« Je crois qu'en adoptant une attitude d'ouverture et d'écoute envers les points de vue des autres, tout en démontrant un haut niveau de professionnalisme, on aboutit en fin de compte à promouvoir une foi et une confiance dans le service que l'on fournit, ainsi que dans la personne elle-même. »

Courage de prendre des risques. « Il les aide à pousser le dossier [...] pas exactement selon les règles, mais pas malhonnêtement [...]. Il comprend où sont les limites à ne pas franchir et à partir de quand la ligne est franchie. Il les encourage à passer un pied de l'autre côté, peut-être deux [...]. »

Apprentissage continu. « Elle reconnaît qu'elle ne sait pas tout et recherche souvent des renseignements ou des avis. »

« Il trouve toujours en discutant avec les gens, en faisant fonctionner son réseau de manière informelle, en trouvant ce qui se passe, en amenant des personnes au bureau, en parlant avec les gens individuellement ou en groupe. »

Vos efforts pour être un leader nécessiteront un développement de soi continu tout au long de votre vie. Cependant, la façon de penser et les valeurs que vous cultivez soutiendront tout ce que vous faites pour guider les autres. Vous pourrez être un meilleur leader et un meilleur manager quand vous comprendrez la puissance d'un bon leadership et d'un bon management.

Appliquer les pratiques de leadership et de management

« Le leadership est différent du management.[...] [Il s'agit] de deux systèmes d'actions distincts et complémentaires. Chacun a sa propre fonction et ses activités caractéristiques. Les deux sont nécessaires au succès dans un environnement chaque jour plus complexe et volatil. »

– JOHN KOTTER
« WHAT LEADERS REALLY DO »

Quand vous menez et gérez bien, vous pouvez obtenir les communautés en bonne santé dont vous rêvez. Quelle est la différence entre le leadership et le management, entre mener et gérer ? Quand vous gérez bien, vous vous assurez que les procédés et procédures, le personnel ainsi que les autres ressources sont utilisés de manière efficace et rentable. Le management permet de développer des opérations fiables qui guident le personnel et l'aident dans ses efforts pour atteindre ses objectifs. En conséquence, votre organisation peut toujours réaliser ce qu'elle essaie de faire.

Quand vous menez bien – c'est-à-dire quand vous êtes un bon leader – vous permettez à d'autres de relever des défis pour créer l'avenir que vous avez tous en vue. Vous les aidez à surmonter les obstacles qui se dressent sur le chemin des résultats souhaités et les encouragez à s'adapter à des conditions changeantes. Mener est particulièrement important en période de crise dans la mesure où cela responsabilise et aligne les personnes pour aller de l'avant en dépit de revers.

Le leadership et le management apportent des choses différentes

Exercer un leadership signifie de permettre aux autres de relever des défis et d'obtenir des résultats dans des situations complexes.

Être un manager signifie d'organiser les composantes internes d'une organisation pour mettre en place de systèmes et coordonner des ressources pour produire une performance fiable.

Afin d'améliorer vos capacités à mener, ainsi qu'à gérer dans l'optique de résultats, vous devez :

- vous responsabiliser, vous-même ainsi que les autres, pour faire face à des défis ;
- rattacher le leadership et le management à des résultats positifs ;
- renforcer vos pratiques de leadership et de management ;
- devenir compétent dans l'utilisation des pratiques de leadership et de management de la Figure 1 et dans leur intégration dans votre travail quotidien.

VOUS RESPONSABILISER VOUS-MÊME ET LES AUTRES

La construction de communautés en bonne santé nécessite d'impliquer les autres : votre personnel, votre service, votre organisation, ainsi que les partenaires dans la communauté et dans l'organisation. Vous pouvez vous responsabiliser, vous-même ainsi que les autres, pour relever de nombreux types de défis très différents, y compris des obstacles personnels, liés au groupe ou à l'organisation. Vous et votre personnel pouvez, par exemple, avoir besoin d'améliorer des services malgré une baisse du financement par des bailleurs de fonds, ou d'augmenter le nombre de visites aux formations sanitaires malgré un manque et des rumeurs persistantes qui font que les patients ne s'y rendent pas. Vous pouvez avoir besoin d'un soutien de la part d'un superviseur qui semble être inapprochable. Quand vous acceptez un défi et encouragez les autres à travailler dessus avec vous, vous prenez tous la responsabilité de faire face à ce défi.

Grâce à un bon leadership, vous pouvez trouver des manières de libérer l'énergie des personnes pour obtenir des résultats. Quand elles se trouvent au contact de leurs aspirations, elles trouvent cette source d'énergie. Vous pouvez les aider à associer les espoirs qu'elles ont pour leurs familles et leurs communautés avec leur travail et les buts de l'organisation. Quand vous inspirez le personnel ainsi que les partenaires à voir comment ils contribuent à un plus grand bien, ils se sentent valorisés, trouvent la force de surmonter les obstacles et brisent de vieilles barrières pour atteindre les résultats désirés.

Une infirmière d'une formation sanitaire qui a participé à un programme de leadership en Égypte avait un rêve : que toutes les femmes de son village aient accès à la planification familiale. Cela lui tenait vraiment à cœur. Elle a rallié ses collègues autour de cette vision et, ensemble, elles ont été capables d'étendre la qualité et le nombre de leurs services de planification familiale.

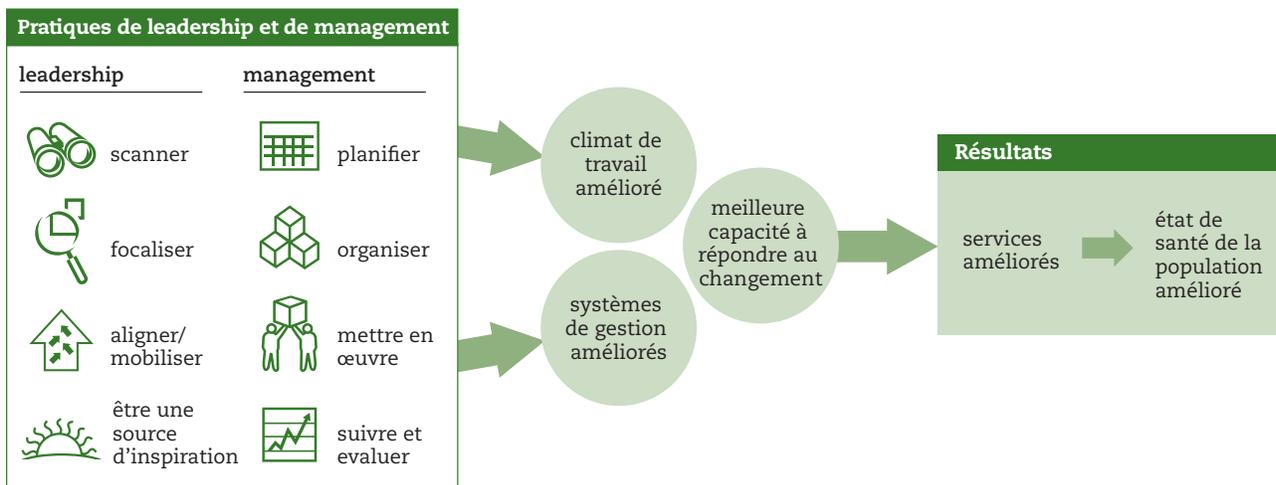
Le chapitre 2 traite de la façon dont vous pouvez travailler avec votre équipe pour créer une telle vision, faire face au défi et dresser un plan pour parvenir aux résultats escomptés.

Nourrir les rêves des autres libère leurs énergies

RATTACHER LE LEADERSHIP ET LE MANAGEMENT À DES RÉSULTATS POSITIFS

Vous pouvez tous commencer vos activités de leadership et de management « en pensant à la fin », c'est-à-dire aux résultats qui justifient l'existence de votre organisation (Covey 2004). Peu importe que vous soyez le Ministre de la santé ou le responsable d'un poste de santé rural, votre travail est d'améliorer la santé des personnes que votre organisation dessert. Si la stratégie nationale de santé de votre pays met en avant des priorités sanitaires stratégiques, vous devez accorder votre vision à ces priorités stratégiques. Quand vous reliez tout ce que vous faites à ces priorités, vous ne perdez pas de temps sur des activités qui détournent l'énergie des résultats finaux. Le Modèle de leadership et de management visant les résultats montre la relation entre les pratiques de leadership et de management et les résultats en termes d'amélioration de la santé.

FIGURE 1 Modèle de leadership et de management visant les résultats



En les appliquant de façon régulière, les pratiques de leadership et de management renforcent la capacité et les résultats de l'organisation vers des services de plus haute qualité et des améliorations constantes de la santé.

Pratiques de leadership et de management. Les managers qui sont de bons leaders utilisent toutes les pratiques de leadership et de management qui sont énumérées dans la Figure 1. L'application de ces huit pratiques de manière soutenue conduit à une solide capacité organisationnelle, à de meilleurs services de santé et, en fin de compte, à des améliorations durables de l'état de santé de la population. Pour une description détaillée des pratiques de leadership et de management, voir le Cadre conceptuel pour le leadership et le management (Figure 2).

Au centre de la figure, trois cercles représentent les constituants centraux des organisations fortes et fonctionnant bien. Si vous examinez les programmes et interventions de santé publique ayant réussi, vous verrez que les organisations ont porté une attention particulière à l'importance d'un climat de travail positif, aux systèmes de gestion rationnels qui ont été utilisés régulièrement, ainsi qu'à la capacité à répondre au changement.

Composantes clés d'une organisation fonctionnant bien

Climat de travail. Le climat de travail fait référence à l'ambiance dominante sur le lieu de travail ou à ce que l'on ressent en y travaillant. Le climat est l'ensemble des conditions ayant trait à la motivation du personnel. Dans le chapitre 3 « Améliorer le climat de travail pour optimiser la performance », vous apprendrez comment vous pouvez créer un climat de travail positif qui démultiplie le moral et la motivation du personnel.

Systèmes de gestion. Les systèmes de gestion sont les structures, processus et procédures que les managers développent pour faciliter le travail. Ces systèmes aident le personnel à faire son travail. Les managers utilisent des systèmes pour organiser les tâches et suivre les progrès dans la réalisation de ces tâches. Vos pratiques de leadership et de management peuvent créer ces systèmes et encourager le personnel à s'engager à les utiliser. Au fur et à mesure du développement de votre organisation, vous pouvez améliorer ces systèmes pour renforcer la performance de votre organisation.

Capacité à répondre aux changements. Augmenter votre capacité à répondre aux changements signifie que votre organisation ou votre groupe de travail a augmenté son potentiel d'anticipation et d'adaptation aux conditions changeantes dans un environnement interne ou externe. Cette capacité repose sur la résilience du personnel, sa responsabilisation, son optimisme, son ouverture à l'apprentissage, sa créativité et sa capacité à communiquer avec des partenaires provenant d'autres groupes ethniques, sociaux et organisationnels ou de sexe opposé. Un climat de travail positif, des systèmes de gestion solides et une ouverture à l'apprentissage de nouveaux éléments améliorent tous la capacité de l'organisation à répondre à un monde changeant. Le Chapitre 6 s'intéresse au changement du leadership et à la réponse au changement dans un environnement complexe.

Les résultats. Construire la capacité d'une organisation à répondre aux défis contribue à atteindre les résultats : de meilleurs services qui améliorent les problèmes de santé. Prenons, par exemple, le cas d'une responsable de formations sanitaires en santé maternelle et planification familiale. La mortalité infantile est élevée et le paludisme est un problème majeur dans son secteur.

Quand vous réfléchissez à la situation, posez-vous la question :

- sur quels résultats potentiels de santé le groupe de travail ou l'organisation pourraient-ils avoir une influence ? On peut citer en exemple : la diminution de la mortalité infantile due au paludisme ou l'accès à et l'utilisation des services de planification familiale de haute qualité pour toutes les femmes ne voulant plus d'enfants ou voulant espacer les naissances. Après quelques consultations, la responsable décide que, dans sa situation, elle doit se concentrer sur la prévention des décès infantiles liés au paludisme ;
- quels services cette équipe pourrait-elle mettre sur pied ou améliorer pour contribuer à ce résultat ? La responsable et son équipe décident de fournir des bons que les mères pourront échanger dans les magasins de détail contre des moustiquaires imprégnées d'insecticide à prix réduit. Les moustiquaires imprégnées d'insecticide peuvent repousser ou tuer les moustiques ;
- quelles modifications de la capacité organisationnelle conduiraient au résultat choisi ? La responsable aurait à modifier ses systèmes de gestion de telle sorte que le personnel puisse fournir des bons pour les moustiquaires à toutes les femmes enceintes et aux mères. Après avoir formé le personnel pour l'information des clientes sur les avantages que représente l'utilisation des moustiquaires et la nécessité de les remplacer tous les six mois, elle devra s'assurer que les systèmes de gestion peuvent suivre ces conseils et les activités qui en découlent. Elle aura besoin d'avoir de bons rapports avec le personnel pour les encourager à s'engager dans ce travail supplémentaire (climat de travail positif). Elle devra établir un partenariat (une partie de la capacité de changement) avec les magasins pour vendre les moustiquaires et développer un bon dont le formulaire sera accepté par les propriétaires des magasins ;
- quelles pratiques de leadership et de management devrait-elle améliorer ? Elle devra faire en sorte que le personnel infirmier s'aligne sur l'opportunité d'une formation sur les moustiquaires imprégnées d'insecticide, sur les conseils à donner aux clientes concernant leur emploi et sur un suivi périodique des clientes pour qu'elles remplacent les moustiquaires. Elle devra envisager la façon d'obtenir que les commerçants s'alignent sur des recommandations, stockent les moustiquaires, et les vendent aux clients qui utiliseront les bons.

Sélectionner
des services qui
amélioreront
la situation
sanitaire

Il y a de nombreuses activités qui participent à la promotion de la santé en dehors de la prestation de services. Par exemple, la purification de l'eau ou la formation des étudiants en médecine ou en études infirmières dans un nouveau domaine clinique peut avoir une répercussion sur la santé publique.

Le Modèle de résultats se concentre sur la mise en œuvre et le soutien aux services de santé. En focalisant l'attention de votre groupe de travail sur l'amélioration des services, vous pouvez être véritablement un acteur du changement et aussi coordonner vos actions avec des personnes travaillant sur d'autres défis ayant trait à la santé.

RENFORCER VOS PRATIQUES DE LEADERSHIP ET DE MANAGEMENT

Pour être un meilleur manager-leader, vous devez appliquer de façon constante les huit pratiques de leadership et de management. Les pratiques de leadership et de management décrites dans le Cadre conceptuel pour le leadership et le management (Figure 2) présentent les comportements spécifiques que vous pouvez utiliser dans de nombreuses et différentes situations pour améliorer la performance organisationnelle et maintenir ces résultats au fil du temps. Voici comment elles fonctionnent.

Pratiques de management. Quand des managers utilisent de bonnes pratiques de management, ils s'assurent que les plans opérationnels et les structures de rapport sont clairs et reflètent les priorités de l'organisation. Dans la mesure où les bons managers renforcent le recours aux systèmes et processus de management pour rendre le travail plus facile, le personnel sait ce qu'on attend de lui et est capable d'achever ses activités. Le personnel reçoit un feedback sur son travail grâce à une supervision facilitante et grâce à des systèmes de suivi et d'évaluation qui fournissent des informations fiables et en temps opportun.

Pour bien gérer votre organisation, vous devez, avec les autres responsables, porter une attention continue aux services de santé que fournit l'organisation pour être sûr qu'ils sont efficaces (les bons services), efficaces (fournis de la bonne façon) et constamment de bonne qualité, pour répondre aux besoins des clients. Votre performance en tant que responsable repose sur l'atteinte de ces trois objectifs.

Quand vous gérez bien, vous et les autres responsables :

- planifiez comment obtenir ces résultats en attribuant des ressources, une responsabilité de rendre compte, et des calendriers ;
- organisez les personnes, structures, systèmes et processus pour mener à bien votre plan ;
- mettez en œuvre les activités de façon efficace et dynamique pour parvenir aux résultats qui ont été définis ;

Être attentif
à l'efficacité,
l'efficience et
la qualité

- suivez et évaluez les réussites et les résultats obtenus par rapport aux plans initiaux, remettez continuellement à jour les informations, et utilisez le feed-back pour adapter les plans, structures, systèmes et processus en vue de résultats futurs.

Tandis que les systèmes de gestion forment la base de processus fiables, le management seul ne garantit pas les résultats. Les responsables disposant de nouveaux outils et systèmes obtiennent souvent les mêmes résultats qu'avant, à moins qu'ils n'amènent les autres à bien utiliser ces systèmes qu'ils s'adaptent périodiquement pour répondre aux besoins des clients et qu'ils gèrent le contexte de l'organisation dans lequel ils les utilisent.

Pratiques de leadership. Les managers qui sont de bons leaders peuvent s'adapter aux conditions changeantes de l'environnement et amener également les autres à s'adapter. En utilisant leurs capacités d'adaptation, ils sont en mesure d'obtenir des résultats en dépit de conditions complexes et de ressources limitées. Ils sont bien renseignés sur les circonstances favorables et les menaces. Leur direction est claire pour le personnel. Les personnes et les ressources sont alignées autour d'une vision commune et partagée. De plus, en raison de leur engagement, les groupes de travail livrent les résultats que les responsables ont promis.

Pour être un bon leader, vous devez focaliser l'attention de votre groupe de travail sur l'obtention de résultats qui satisfont les besoins et préférences des clients, et qui répondent aussi aux intérêts des principales parties concernées. Avec votre soutien total, le personnel de première ligne qui fournit des services de santé peut apprendre à identifier ses propres obstacles à un service de qualité, entamer des améliorations et bien servir leurs clients. Pour maintenir votre soutien, vous pouvez aussi avoir besoin de gagner l'engagement de cadres supérieurs.

Quand vous êtes un bon leader, vous et les autres responsables :

- scannez régulièrement votre connaissance de vous-même (pour avoir conscience de la façon dont votre comportement et vos valeurs affectent les autres), de votre groupe de travail, de votre organisation et de votre environnement ;
- focalisez le travail du personnel sur le fait de remplir la mission de l'organisation et de répondre à sa stratégie et à ses priorités ;
- alignez et mobilisez le temps et l'énergie des parties concernées et du personnel, de même que les ressources matérielles et financières qui soutiennent les priorités de l'organisation ;
- soyez une source d'inspiration pour que votre personnel s'engage et apprenne continuellement à s'adapter et à mieux faire les choses.

Focaliser votre groupe de travail sur le service aux clients

Intégrer les pratiques du management et du leadership dans votre travail quotidien

En appliquant ces pratiques de leadership, vous et votre équipe pouvez relever les principaux défis et travailler ensemble avec votre organisation pour les résoudre.

Le Cadre conceptuel pour le leadership et le management. Le Cadre conceptuel pour le leadership et le management (Figure 2) présente les activités et les résultats de l'organisation associés à chaque pratique de leadership et de management de telle sorte que vous puissiez voir la valeur et le résultat attendu après l'intégration de ces pratiques dans votre travail quotidien. En appliquant de façon constante ces huit pratiques, les groupes de travail et les organisations peuvent systématiquement procéder à des améliorations qui optimisent leurs services et améliorent les résultats en termes de santé.

Au fur et à mesure que vous appliquez les pratiques de leadership et de management dans votre travail quotidien, vous pouvez également aider votre personnel à développer et utiliser ces pratiques. Avec votre groupe de travail, vous pouvez évaluer à quel point vous les appliquez bien et identifier celles que vous avez besoin de renforcer. Pour cela, demandez à chaque membre de votre groupe de réfléchir de son côté sur la pratique qui, dans ce cadre, est son point fort et sur la pratique qui est son point faible. Vous pourrez dès lors établir un score de la pratique la plus forte et de la pratique la plus faible dans votre groupe. Vous pouvez ainsi découvrir que votre équipe a besoin d'améliorer sa capacité à scanner de façon à ce que vous ayez plus de succès dans l'identification de nouvelles sources de financement. Autrement, vous pouvez décider de focaliser votre équipe sur des priorités, identifier vos principaux défis et diriger vos ressources limitées vers des résultats moins nombreux et mieux définis.

Pour en apprendre davantage sur le leadership et le management, et pour évaluer vos propres capacités, reportez-vous à l'exercice « Comprendre les pratiques de leadership et de management » qui figure dans la boîte à outils de ce guide.

INTÉGRER LES PRATIQUES DE LEADERSHIP ET DE MANAGEMENT

Le leadership et le management ne forment pas des processus distincts et séquentiels que vous réalisez séparément. Les pratiques de leadership ne sont pas indépendantes des pratiques de management. Les managers accomplis passent naturellement du leadership au management pour soutenir leurs équipes qui doivent faire face à des défis et atteindre des résultats.

FIGURE 2 Cadre conceptuel pour le leadership et le management

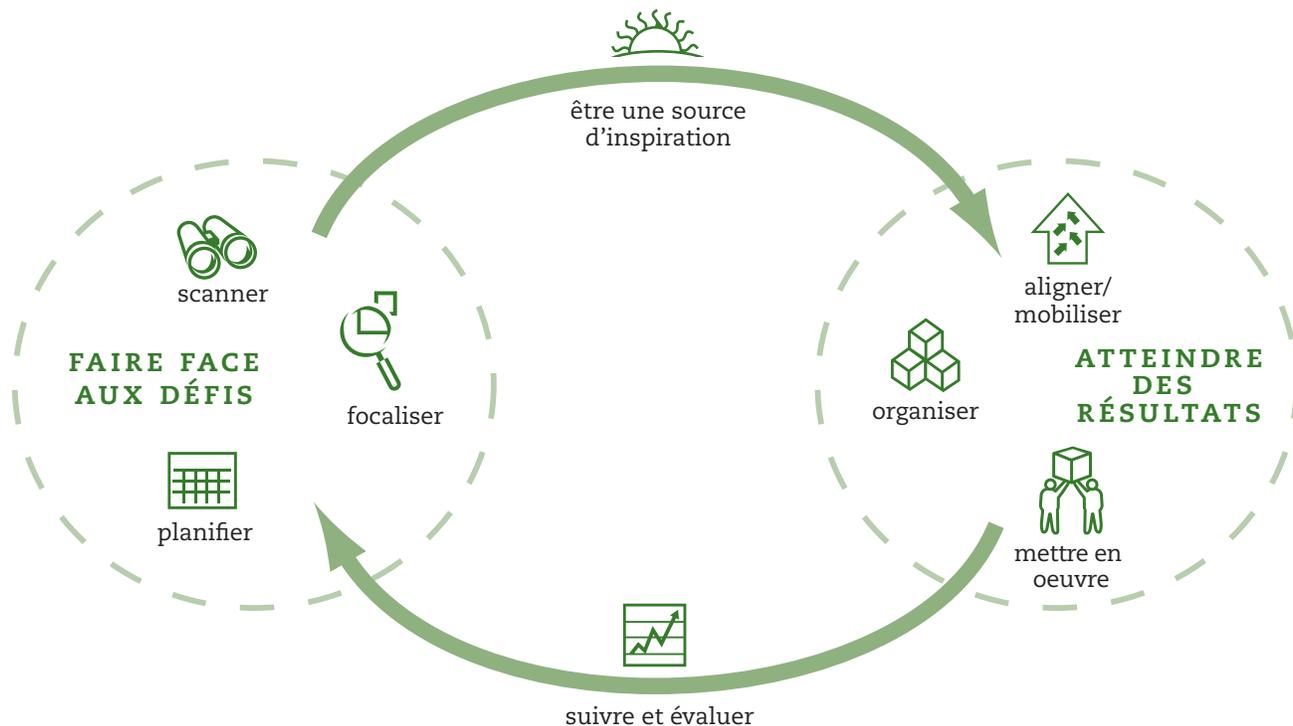
Pratiques qui permettent aux groupes de travail et aux organisations de faire face aux défis et d'obtenir des résultats

Leadership	Management
 scanner <ul style="list-style-type: none"> ■ identifier les besoins et priorités des clients et des parties concernées ■ reconnaître les tendances, opportunités et risques qui affectent l'organisation ■ être à la recherche des meilleures pratiques ■ connaître les capacités des membres du personnel et les contraintes auxquelles ils sont soumis ■ se connaître soi-même, son personnel et son organisation : ses valeurs, ses forces et ses faiblesses <p>RÉSULTAT POUR L'ORGANISATION Les managers disposent d'une connaissance actuelle et valide de leurs clients, de leur organisation et de son contexte ; ils sont conscients des effets de leur comportement sur autrui</p>  focaliser <ul style="list-style-type: none"> ■ articuler la mission et la stratégie de l'organisation ■ identifier les défis les plus critiques ■ lier les buts à la stratégie organisationnelle d'ensemble ■ déterminer les priorités clés pour l'action ■ créer une vision commune des résultats souhaités <p>RÉSULTAT POUR L'ORGANISATION L'activité de l'organisation repose sur une mission, une stratégie et des priorités bien définies</p>  aligner/ mobiliser <ul style="list-style-type: none"> ■ assurer la cohérence entre les valeurs, la mission, la stratégie, la structure, les systèmes et les activités quotidiennes ■ faciliter le travail d'équipe ■ réunir toutes les parties concernées autour d'une vision inspirante ■ lier les récompenses et la reconnaissance aux buts de l'organisation ■ engager les parties concernées à affecter des ressources <p>RÉSULTAT POUR L'ORGANISATION Les parties concernées – internes et externes – comprennent et soutiennent les buts de l'organisation ; elles ont mobilisé des ressources pour les atteindre</p>  être un source d'inspiration <ul style="list-style-type: none"> ■ faire correspondre les actes aux paroles ■ faire preuve d'honnêteté dans les interactions ■ témoigner sa confiance envers les membres du personnel ; reconnaître la contribution des autres ■ fournir au personnel des défis, un feed-back et un soutien ■ être un modèle de créativité, d'innovation et d'apprentissage <p>RÉSULTAT POUR L'ORGANISATION L'organisation dispose d'un climat d'apprentissage continu et le personnel fait preuve d'engagement, même lors de revers</p>	 planifier <ul style="list-style-type: none"> ■ fixer des buts organisationnels et des objectifs de performance à court terme ■ développer des plans annuels et pluriannuels ■ allouer des ressources adéquates (financières, humaines et matérielles). ■ anticiper et réduire les risques <p>RÉSULTAT POUR L'ORGANISATION L'organisation a des résultats définis, des ressources alloués et un plan opérationnel</p>  organiser <ul style="list-style-type: none"> ■ établir une structure claire d'autorité et de responsabilité ■ assurer que les systèmes efficaces de gestion en matière de ressources humaines, de finances, de logistique, d'assurance qualité, des opérations, de l'information et du marketing soutiennent effectivement le plan ■ renforcer les processus de mise en œuvre du plan ■ aligner les capacités du personnel sur les activités planifiées <p>RÉSULTAT POUR L'ORGANISATION L'organisation dispose de structures, de systèmes et de processus fonctionnels pour opérer de manière efficiente ; le personnel est bien organisé et connaît les responsabilités de leur position et ce que l'on attend d'eux</p>  mettre en oeuvre <ul style="list-style-type: none"> ■ intégrer les systèmes et coordonner le travail ■ arbitrer les demandes contradictoires ■ utiliser de manière routinière l'information pour la prise de décision ■ coordonner les activités avec les autres programmes et secteurs ■ ajuster les plans et l'allocation des ressources en fonction des changements de situation <p>RÉSULTAT POUR L'ORGANISATION Les activités sont faites avec efficacité, efficience et réceptivité</p>  suivre et évaluer <ul style="list-style-type: none"> ■ suivre et réfléchir sur les progrès par rapport aux plans ■ fournir un feed-back ■ identifier les changements nécessaires ■ améliorer les processus, procédures et outils <p>RÉSULTAT POUR L'ORGANISATION L'organisation met à jour les informations sur ses réalisations et sur ses résultats, applique les leçons apprises et les connaissances acquises, et ce, en mode continu</p>

Comme le montre la Figure 3, pour faire face aux défis vous devez scanner, focaliser et planifier. Après avoir scanné votre environnement pour identifier vos défis, vous focalisez votre attention sur quelques défis prioritaires et dressez un plan pour les affronter. Lorsque vous avez ce plan pour relever vos défis, vous avez besoin d'aligner et de mobiliser toutes les parties concernées, le personnel et vos ressources, organiser votre équipe et le travail puis mettre le plan en œuvre. Tout au long de ce processus, vous êtes une source d'inspiration pour votre groupe en permettant à votre personnel d'agir sur son engagement, sa créativité et son apprentissage. Vous suivez et évaluez également les progrès en établissant des critères d'évaluation initiaux puis en collectant et utilisant des données pour suivre les améliorations.

En Égypte les équipes de district, les responsables et le personnel ont appris à utiliser les quatre pratiques principales dans le cadre d'un programme de leadership afin d'améliorer les services de santé. L'encadré à la page suivante montre leurs réflexions sur l'utilité de ces pratiques.

FIGURE 3 Processus de leadership et de management intégré



Expériences concernant l'apprentissage de l'utilisation des pratiques de leadership

Scanner. « Je pense que l'examen du contexte m'a le plus affecté. Quand je suis face à un problème ou à un défi, je dois regarder le problème sous tous ses angles. Je dois examiner le problème en profondeur et non superficiellement, pour trouver ses causes profondes et les circonstances qui conduisent à la détérioration de la situation actuelle afin de trouver une solution parce que, si je ne peux pas identifier les causes profondes ou les circonstances, je ne serai pas capable de trouver la solution. »

– Responsable de district

Focaliser. « Nous avons rencontré toute l'équipe de direction sanitaire du district et avons introduit le concept de la focalisation. Nous avons réalisé que nous n'étions pas capables de nous asseoir et d'établir un ordre de priorité; nous jouions beaucoup aux pompiers et passions tellement de temps en séminaires [que nous ne pouvions rien] mettre en oeuvre. Nous av[ions] besoin de refocaliser notre attention de façon à ne pas être détournés de notre objectif. Nous avons refait notre plan de travail, en réalisant qu'il n'était pas focalisé, et nous en avons extrait les questions prioritaires. »

– Équipe sanitaire de district

Aligner/mobiliser. « Avant ce programme, nous étions éparpillés, pas seulement moi-même mais tout mon groupe de travail du district ; nous allions tous dans des directions différentes. Chaque personne travaillait selon son concept personnel mais, maintenant, nous formons une seule équipe. Il n'y a aucune différence entre la planification familiale, les soins de santé primaires ou les vaccinations. Nous avons tous le même objectif qui est l'amélioration du niveau de performance dans le district. »

– Responsable de district

Inspirer. « Après que tout le monde eut accepté le concept [de leadership], il y a eu une nouvelle conviction [...]. Dans la mesure où cette conviction était en chaque individu, tous se sont battus pour faire sortir ce qu'ils avaient en eux, donnant le maximum d'eux-mêmes, même si leur rôle était modeste. Ils en sont venus à comprendre que l'importance de leur rôle était accessoire parce que, quel que soit ce rôle, il est essentiel d'atteindre les résultats souhaités. Il y a eu un esprit d'équipe et tout le monde a coopéré. J'ai maintenant le sentiment, Dieu merci, d'avoir plusieurs bras et de ne plus avoir à tout faire moi-même. »

– Responsable de la planification familiale du district

« Pour résoudre n'importe quel problème, la réponse doit venir de l'intérieur. Si nous attendons que la solution au problème vienne de l'extérieur, alors il ne sera pas résolu. Il s'agit d'un changement évident et d'un résultat que nous avons remarqué et obtenu. »

– Médecin d'un service de santé

L'exemple de la Guinée illustre le défi qu'un directeur régional de la santé a identifié et comment lui et d'autres ont intégré le leadership et le management pour aborder une grave situation de santé publique.

Améliorer la capacité à répondre à un défi – Exemple de la Guinée

En Guinée, un directeur régional de la santé a amené des communautés de sa région à répondre aux besoins du sous-district le plus pauvre, Boké. Isolé géographiquement, Boké avait une population de moins de 55 000 habitants, souffrant d'un manque de ressources ; son taux de couverture vaccinale complète chez les enfants était de 0 %.

Le défi de Boké. Le directeur régional de la santé a scanné les données sanitaires de tous ses sous-districts et a remarqué le danger de la situation de Boké. Il a décidé de focaliser ses efforts sur ce sous-district et a articulé le défi avec son équipe : « Comment pouvons-nous améliorer la couverture vaccinale dans ce sous-district compte tenu d'un manque chronique de ressources et d'autres obstacles ? ». Ensemble, ils ont planifié comment ils allaient aborder cette situation.

Augmenter la couverture. Le directeur régional de la santé a alors encouragé d'autres personnes à s'aligner sur ce défi. Il a mobilisé des communautés de Boké pour qu'elles fassent des dons aux centres de santé locaux. Il a également négocié avec les sous-districts environnant mieux fournis et qui ont été initialement réticents à l'idée de partager leurs ressources, afin qu'ils fournissent à Boké le personnel nécessaire, les moyens de transport et du matériel pour une période de six mois. Il a organisé avec son équipe le transfert des ressources de ces sous-districts et a mis en œuvre une campagne de vaccination. Grâce à leurs efforts, le taux de couverture vaccinale complète des enfants du sous-district de Boké est passé de 0 % en décembre 2001 à 62 % en décembre 2003.

Inspirer d'autres groupes. Le directeur régional de la santé a été en mesure d'inspirer par son engagement d'autres personnes à l'aider à améliorer la couverture vaccinale. Il a su convaincre les autres sous-districts que leur soutien allait en fait dans leur propre intérêt dans la mesure où l'apparition d'une épidémie à Boké se diffuserait probablement à leurs communautés.

Suivre et maintenir le progrès. Grâce à des réunions communautaires mensuelles, les personnes impliquées continuent à suivre les progrès et à maintenir leur bon travail. Elles ont amélioré leur capacité à faire face à des défis en tant qu'équipe.

Construire des compétences en leadership

« Le leadership, c'est cela : notre personnel n'attend pas des instructions des niveaux les plus élevés, mais prend plutôt des décisions qui leur permettent de faire ce qu'ils doivent faire pour desservir leurs communautés. »

– MARGARITA GURDIAN
MINISTRE DE LA SANTÉ, NICARAGUA

Les compétences en leadership sont la façon de penser, les aptitudes et connaissances spécifiques qui aident les managers à mener plus efficacement. Nous avons étudié les changements de façon de penser (« leader changements »), mais il ne suffit pas d'avoir la bonne façon de penser. Vous devez également élargir vos savoirs et renforcer des compétences particulières de façon à être véritablement en mesure de responsabiliser les autres pour obtenir des résultats. Les huit compétences présentées dans le Tableau 2 sont celles que nous avons observées chez des personnes dont les collègues estimaient qu'ils étaient des leaders efficaces de programmes de santé, publics ou privés.

Il y a de nombreuses façons d'améliorer ces compétences. Participer à des ateliers, lire, demander un feed-back de la part de quelqu'un d'autre (votre superviseur, votre meilleur ami, votre conjoint ou un coach) pour renforcer vos domaines les plus faibles. Recherchez des occasions d'appliquer ces compétences. Envisagez de développer un plan d'auto-perfectionnement ; si vous tenez un journal personnel, vous pouvez réfléchir à la façon dont vous évoluez progressivement dans vos efforts d'amélioration. En maîtrisant ces huit compétences, vous serez en mesure d'être un leader plus confiant.

La boîte à outils du guide propose des exercices pour développer ces compétences chez vous-même et chez les autres.

TABLEAU 2 Compétences en leadership

Compétence	Application
Être maître de vous-même	Réfléchissez sur vous-même et ayez conscience de votre impact sur les autres, gérez efficacement vos émotions, utilisez vos forces et travaillez sur vos points faibles
Élargir votre vision	Regardez au-delà d'un domaine étroit pour prendre en compte les conditions extérieures à votre domaine de travail immédiat
Créer une vision partagée	Travaillez avec les autres pour envisager un avenir meilleur et utilisez cette vision pour focaliser tous vos efforts
Clarifier l'objectif et ses priorités	Connaissez vos propres valeurs et ce qui doit être accompli en priorité
Communiquer efficacement	Tenez des conversations focalisées sur les résultats ; équilibrez le plaidoyer et le questionnement ; et clarifiez les présomptions, les convictions, et les sentiments chez vous-même et les autres
Motiver des équipes à s'engager	Faites régner la clarté, la confiance et la reconnaissance nécessaires pour mener des équipes à des hauts niveaux de performance pouvant être maintenus au fil du temps
Résoudre les conflits	Obtenez des accords qui avantagent les deux parties
Mener le changement	Permettez à votre groupe de travail de s'approprier ses propres défis, de recruter des parties concernées et de naviguer dans des conditions instables

Commencer votre voyage

« Personne ne peut être un grand leader s'il ne prend pas un plaisir sincère à tous les succès de ceux qui lui rapporte. »

– SAMSONRAJ PANDIAN
WORLD VISION INDIA

Prendre position pour mener les autres vers un monde en meilleure santé nécessite espérance et courage. Tandis que vous pouvez hésiter, en vous demandant comment vous pouvez accepter ce rôle, la question est en fait comment vous pouvez ne pas l'accepter. Quand vous faites le choix de créer un meilleur avenir, vous donnez à d'autres la force d'aller aussi de l'avant.

Ce chapitre constitue un point de départ pour votre voyage destiné à faire de vous un responsable qui soit également un leader. Le Tableau 3 présente les étapes pour organiser votre voyage et les concepts à utiliser le long de la route. Ils contribueront à votre efficacité alors que vous vous efforcez de faire des changements positifs dans la vie des autres. Ils peuvent de plus vous aider à surmonter tous les types d'obstacles que vous pourriez rencontrer en chemin.

En devenant un responsable qui soit aussi un leader, vous pouvez construire les compétences en leadership de votre personnel et promouvoir des changements qui modifieront la configuration des services de santé de votre organisation. Dans les chapitres qui suivent, vous allez apprendre comment formuler vos défis et obtenir l'engagement des autres pour achever les résultats souhaités. Ces changements en vous, en votre personnel et en vos services auront un impact majeur sur la santé des personnes que vous servez.

TABLEAU 3 Devenir un responsable qui soit un leader

Étapes à suivre	Concepts à utiliser
Examiner votre façon de penser et vos valeurs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Façon de penser ■ leader changements ■ Valeurs ■ intégrité et engagement ■ respect et confiance ■ courage de prendre des risques ■ ouverture à l'acquisition des connaissances
Améliorer vos capacités à mener et gérer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Modèle du leadership et du management visant les résultats ■ Cadre conceptuel pour le leadership et le management ■ Processus de leadership et de management intégré
Construire des compétences en leadership	<ul style="list-style-type: none"> ■ être maître de vous-même ■ élargir votre vision ■ créer une vision partagée ■ clarifier l'objectif et les priorités ■ communiquer efficacement ■ motiver des équipes à s'engager ■ résoudre les conflits ■ mener le changement

Matière à réflexion

Le leadership et le management pour parvenir à des résultats

Prendre position

- Avez-vous jamais hésité puis décliné l'offre de prendre un rôle de leader quand cela vous a été offert ? Qu'est-ce qui vous a retenu ? Qu'est-ce qui vous aurait aidé à aller de l'avant ?
- Avez-vous jamais souhaité mener une initiative ou un groupe après avoir vu des résultats décevants ? Qu'auriez-vous fait différemment ?
- Quels risques y a-t-il à prendre un rôle de leader dans votre organisation ? Comment pouvez-vous minimiser ces risques ?

Façon de penser et valeurs

- Quels rêves avez-vous pour vous-même, votre famille, votre communauté et votre pays ?
- Examinez votre façon de penser et vos valeurs. Quels changements devez-vous opérer de façon à ce que vous puissiez contribuer à un meilleur avenir pour la santé ?
- Comment pouvez-vous enrôler d'autres personnes à travailler avec vous ?

Pratiques de leadership et de management

- Réfléchissez sur le Cadre conceptuel pour le leadership et le management. Quelles sont les pratiques de leadership et de management qui sont le plus et le moins utilisées dans votre groupe de travail ou dans votre organisation ?
- Quelles pratiques sont habituellement fortes ? Quelles pratiques ont besoin d'être améliorées ?
- Comment des changements dans les pratiques de leadership et de management peuvent vous aider à aborder vos défis ?
- Par où commencerez-vous pour améliorer vos pratiques ?

Compétences en leadership

- Évaluez vos compétences à être un leader. Quels sont vos points forts et quels points avez-vous besoin de travailler ?
- Quelles méthodes utiliserez-vous pour améliorer vos compétences ?

Guider les équipes à faire face aux défis

« Ne doutez jamais qu'un petit groupe de citoyens réfléchis et résolus puisse changer le monde. En réalité, c'est toujours ce qui s'est passé. »

– MARGARET MEAD

En tant que manager et leader, vous êtes chaque jour amené à relever des défis. Vous devez répondre aux demandes de votre équipe et de vos supérieurs hiérarchiques, résoudre des crises d'approvisionnement et répondre à des épidémies de maladies contagieuses, tout cela sous la constante pression du souci financier.

Malheureusement les managers qui ne se concentrent que sur les problèmes immédiats ne sont pas en mesure de recentrer leur énergie sur leur responsabilité première : conduire leurs équipes à surmonter les obstacles et à optimiser leurs services à long terme.

Ce chapitre traite des différents moyens susceptibles d'aider votre équipe à relever des défis pour améliorer la qualité des services de santé. Il s'organise autour du « Modèle du défi », une approche méthodique permettant à des groupes de découvrir l'impact direct des pratiques du management et du leadership pour parvenir à un résultat.

Il vous aide à travailler de concert avec votre équipe pour :

- créer une vision partagée et définir un résultat mesurable ;
- évaluer la situation actuelle et identifier les circonstances favorables et les obstacles ;
- identifier votre défi et sélectionner les actions prioritaires ;
- établir un plan d'action ;
- mettre en œuvre votre plan d'action et suivre l'évolution de sa réalisation vers le résultat souhaité.

La dernière section de ce chapitre souligne combien il est essentiel d'être une source d'inspiration, de soutenir et de motiver les membres de votre équipe, pour relever ensemble de nouveaux défis et améliorer à long terme vos services de santé.

Travailler en équipe

« Le leadership, c'est donner à une équipe ou à une organisation le courage de s'engager pleinement vers des objectifs hors du commun. Des équipes bien dirigées maîtrisent parfaitement leurs capacités et se fixent des engagements qu'elles savent pouvoir tenir. »

– TIMM ESQUE
« MANAGING TO LEAD »

En tant que manager et leader, il vous incombe d'aider votre équipe à se focaliser sur les objectifs et à prendre des initiatives pour faire face aux défis et parvenir à des résultats. En travaillant avec un groupe de personnes déterminées à atteindre un même but, vous vous donnez les moyens de faire avancer les choses.

L'IMPORTANCE DU TRAVAIL EN ÉQUIPE

Une équipe travaille à un objectif commun

Une équipe est un groupe de personnes qui travaillent ensemble et coopèrent pour atteindre un but commun. Dans le milieu de la santé, le personnel d'une formation sanitaire est bien un groupe de prestataires de services de santé, mais ils ne forment pas nécessairement une équipe. En tant que manager, c'est à vous de former et de soutenir votre équipe et d'être un modèle d'inspiration, pour qu'ensemble vous puissiez accomplir des tâches que vous n'auriez jamais cru réalisables.

Imaginez une formation sanitaire avec des problèmes continuels de longs délais d'attente. Chaque prestataire de services ou responsable aura sa propre idée du problème et pourrait y répondre individuellement pour améliorer le processus. Mais ce n'est que lorsque ces personnes partagent une conception commune des causes du problème et y travaillent ensemble dans un effort coordonné qu'elles peuvent réellement améliorer la situation. Le changement est alors réel et les clients remarquent la différence. Si ces personnes travaillent en équipe pour mettre en place de nouvelles procédures, le changement a toutes les chances d'être durable.

FAIRE FACE AUX DÉFIS EN ÉQUIPE

Tirer vos ressources pour faire face aux défis

Le leadership consiste à aider les autres à reconnaître et relever les défis. La relève d'un défi est fondamentalement différente de la résolution d'un problème. Un défi s'énonce sous la forme d'une question : « Comment pouvons-nous mener à bien la tâche que nous souhaitons accomplir devant les obstacles qu'il nous faut surmonter ? » Relever un défi implique de vous engager à travailler ensemble – en équipe – et de tirer vos ressources au maximum pour atteindre le résultat que vous vous êtes fixé.

La formulation d'un défi est une des pratiques du leadership que vous apprendrez dans ce chapitre. Ce travail nécessite que vous scanniez votre environnement afin de comprendre tous les facteurs qui ont un impact sur les résultats. Il vous permet d'aligner et de mobiliser les parties concernées pour parvenir à ces résultats. Il vous apporte une vue plus large de ce qui vous attend et de ce que vous devez apprendre et modifier. Faire face à un défi vous oblige à réfléchir sur vos attitudes et votre comportement et à prendre conscience de ce que vous devez changer pour vous donner les moyens d'obtenir des résultats nettement supérieurs.

Relever un défi à la fois

Le Modèle du défi (Figure 4) vous propose une approche pour travailler ensemble – en équipe – afin d'identifier un à un les défis et parvenir à des résultats. Ce modèle vous indique la méthode à suivre pour construire un engagement commun en faveur d'une vision partagée qui participe à la mission de votre organisation, pour identifier et vous approprier un défi, pour sélectionner les actions prioritaires et enfin mettre en œuvre le plan d'action qui aboutira aux résultats que vous cherchez.

Le Modèle du défi vous ouvre la voie vers le résultat en vous encourageant à vous focaliser sur un seul défi à la fois : si telle est la mission de notre organisation et telle est notre vision, alors voici l'objectif spécifique qui nous permettra de nous rapprocher de notre vision.

Distinguer une vision d'une mission

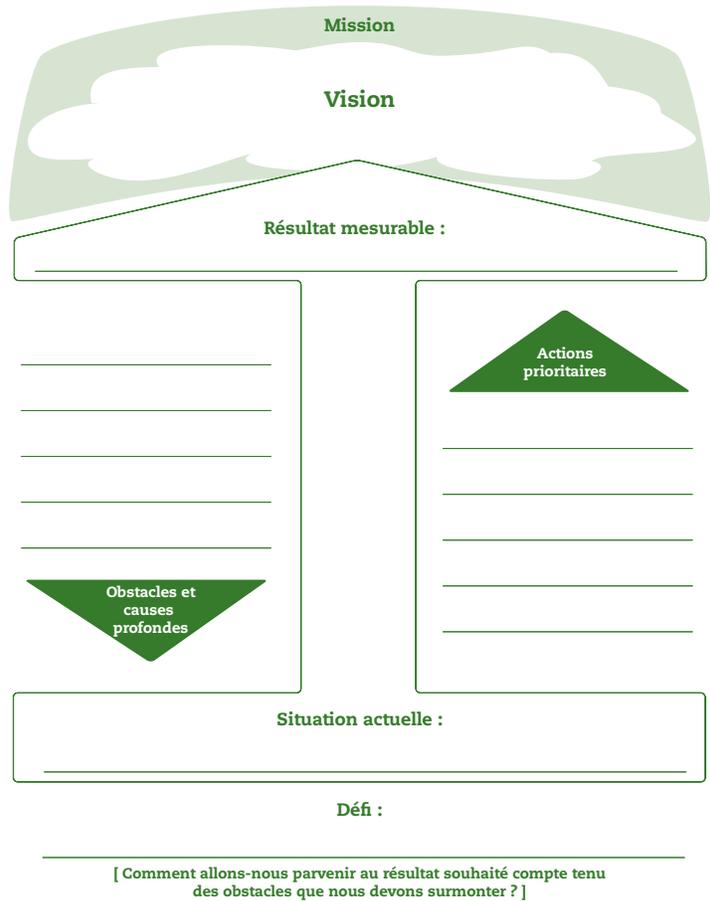
À la différence d'une mission ou du dessein d'une organisation, lesquels définissent sa raison d'être, la *vision donne une image de l'avenir souhaité*. Elle permet au groupe ou à l'organisation de se projeter dans l'avenir et de créer un champ de travail pour la réalisation de cet objectif.

Exemple d'une vision

« Notre centre de soins est reconnu pour l'excellence et la régularité de ses services et les gens viennent de loin pour y recevoir des soins de haute qualité. Nous avons pu réduire la propagation des maladies contagieuses et la population de notre région est en meilleure santé et plus heureuse. »

Ensuite, compte tenu de la situation actuelle, voilà les obstacles que nous devons surmonter et voici comment nous projetons d’agir pour en triompher. La manière dont vous abordez un à un chaque défi est un modèle dont s’inspire votre équipe pour appliquer cette méthode à tout nouveau défi et continuer d’œuvrer vers la réalisation de la vision.

FIGURE 4 Le Modèle du défi



Source : Transformer les managers en leaders : Guide pour l'amélioration des services de santé. Cambridge, MA : Management Sciences for Health, 2006

Comment...

Utiliser le Modèle du défi

Étape 1. Examiner votre mission organisationnelle et ses stratégies prioritaires
 Avec votre équipe, dégagez une compréhension partagée de votre mission organisationnelle et de ses stratégies prioritaires. Cette conception vous permet d’affiner votre vision et de vous assurer que celle-ci s’inscrit dans l’ensemble des priorités organisationnelles.

Étape 2. Créer une vision partagée
 Avec votre équipe, élaborer et créez une vision partagée de l’avenir que vous envisagez, qui contribue à renforcer la mission et les priorités de votre organisation. Cette vision commune sert de source d’inspiration à l’équipe pour faire face à chaque nouveau défi.

Comment... (cont.)

Étape 3. Définir d'un commun accord un résultat mesurable

À partir d'un aspect de votre vision partagée, convenez d'un résultat mesurable que vous souhaitez tous concrétiser. Ce résultat est la dynamique de votre travail. Parce qu'il est mesurable, il vous permet de suivre et d'évaluer les progrès de vos efforts vers sa réalisation.

Ne perdez pas de vue que l'*élaboration finale* du résultat souhaité est un processus sans cesse renouvelé. Au fur et à mesure que vous examinez la situation actuelle et que vous appréhendez les obstacles qu'il vous faut surmonter, vous devrez probablement ajuster votre objectif de résultat pour qu'il soit le plus pertinent et réaliste possible.

Étape 4. Évaluer la situation actuelle

Scannez les environnements internes et externes de votre contexte pour dégager une image précise des conditions et réalités de départ qui résument la situation actuelle en rapport avec le résultat que vous avez fixé.

Étape 5. Identifier les obstacles et leurs causes profondes

Cherchez à découvrir pourquoi la situation reste inchangée. Quels facteurs maintiennent ce *statu quo* ? Qu'est ce qui empêche toute amélioration ? Établissez une liste des obstacles que vous et votre équipe devez surmonter pour atteindre l'objectif de résultat que vous vous êtes fixé. Servez-vous des outils d'analyse des causes profondes pour analyser les raisons sous-jacentes de ces obstacles afin de vous assurer que vous prenez en considération les causes et non pas simplement les symptômes.

Étape 6. Définir votre défi principal et sélectionner les actions prioritaires

Expliquez les objectifs de votre plan d'action à la lumière des causes profondes des obstacles que vous avez identifiées. (La formule « Comment pouvons-nous... malgré ces obstacles actuels... ? » peut vous aider à commencer à élaborer l'énoncé de votre défi.) Sélectionnez ensuite les actions prioritaires que vous mettrez en place pour aborder les causes profondes des obstacles.

Étape 7. Élaborer un plan d'action

Élaborez un plan d'action qui évalue les ressources humaines, matérielles et financières indispensables à la mise en œuvre de vos stratégies et le calendrier des réalisations.

Étape 8. Mettre en œuvre le plan d'action, suivre et évaluer les progrès

Encadrez et soutenez votre équipe dans la mise en œuvre du plan et effectuez un suivi et une évaluation de la progression vers la réalisation de l'objectif.

Vous trouverez dans la boîte à outils de ce guide, un tableau complet détaillant les étapes pour utiliser ce Modèle du défi.

Ce processus et la pratique d'appliquer cette méthode du Modèle du défi soudent l'équipe et renforcent en son sein la certitude que ses membres sont réellement en mesure d'apporter un changement aux soins qu'ils procurent à leurs clients.

Créer une vision partagée et définir un résultat mesurable

« Martin Luther King n'a pas dit : 'J'ai un plan stratégique.' Au lieu de cela, il s'est exclamé : 'J'ai un RÊVE !' et il a déclenché une croisade. »

– ANONYME

Applicable à tous les échelons, le leadership implique la création d'une vision partagée d'où vous voulez aller, et de ce que vous voulez que votre équipe ou programme devienne, ou fasse. L'élaboration d'une vision est un élément important, non seulement parce qu'elle est source d'inspiration et de motivation, mais également parce qu'elle sert de rappel permanent de pourquoi vous faites ce que vous faites. Elle offre une vue d'ensemble et l'inspiration nécessaire qui permettent à l'équipe de surmonter les obstacles lorsqu'elle lutte pour atteindre les résultats qu'elle s'est fixés.

CRÉER UNE VISION PARTAGÉE

Certains pensent qu'une vision doit émaner des hauts responsables d'une organisation ou d'un programme, qu'elle est érigée par un nouveau ministre, un directeur exécutif ou une équipe de direction. La pratique démontre au contraire que plus une vision est partagée par un grand nombre de personnes, plus elle est efficace. Ainsi, une vision imposée par d'autres à une équipe n'est pas très mobilisatrice pour ceux qui n'ont pas participé à l'effort de sa conception. Dans la mesure où les individus défendent la plupart du temps ce qu'ils ont aidé à créer, essayez d'élaborer une vision partagée qui soit conçue par les personnes qui participeront à sa réalisation et en assumeront la paternité.

Une équipe peut établir sa propre vision de la façon dont elle souhaite travailler ensemble pour offrir des produits ou des services et du rôle qu'elle souhaite jouer à long terme au sein d'une organisation. Selon la place qu'occupe votre équipe dans l'organisation ou le programme, il peut être utile de faire participer d'autres personnes clés à l'élaboration ou à l'analyse de votre vision. Ces parties prenantes peuvent être par exemple des clients potentiels, des représentants de la communauté, des membres du conseil d'administration ou d'autres partenaires.

Commencer par penser à l'avenir. Pour encourager votre équipe à parvenir à des résultats, commencez par créer une vision et identifier un objectif de résultat mesurable, examinez ensuite la situation actuelle et élaborer un plan d'action en sélectionnant des actions prioritaires. Ce processus permet d'établir un lien entre le présent et l'avenir. Guider votre équipe avec une vision partagée vous permet de rapprocher la situation de votre vision et des résultats souhaités, plutôt que d'adapter cette vision à la situation actuelle.

Une vision
partagée inspire

La vision dirige la
situation actuelle
vers les résultats
souhaités

Pour préparer un exercice d'élaboration de vision, vous pouvez explorer un certain nombre de questions :

- Que nous engageons-nous à réaliser ? À qui offrons-nous actuellement des services et à qui souhaitons-nous offrir des services ?
- Dans quel climat de travail souhaitons-nous évoluer et quelles valeurs souhaitons-nous mettre en pratique ?
- Quel avenir souhaitons-nous offrir à notre communauté ?

Comment...

Créer une vision partagée

Étape 1. Imaginer l'avenir

- Demandez aux participants de se projeter dans l'avenir à un moment précis.
- Dites-leur : « Projetez-vous dans l'avenir, dans deux ans par exemple, et imaginez que nous observons le passé. Nous avons accompli ce qui nous tenait à cœur. Quelle image vous vient à l'esprit pour décrire ce que nous avons accompli ? »
- Demandez à chaque participant d'écrire un titre de presse décrivant ce que nous avons réalisé en l'an 20__ (d'ici 2 ans ou plus). Chaque personne écrit alors quelques mots pour décrire ce qui a été accompli.

Étape 2. Intégrer votre vision à une autre

- Divisez le groupe de travail en équipes de deux et demandez-leur d'échanger leur vision par groupes de deux.
- Demandez à chaque paire de participants de créer une vision commune à partir des aspects les plus positifs de leur vision individuelle.
- Répétez l'exercice par groupe de quatre (deux paires de participants), afin qu'ils discutent de leur vision partagée et recréent une seule vision commune pour chaque groupe de quatre.

Étape 3. Rassembler tous les éléments clés des descriptions de visions

- En réunion plénière, demandez à chaque groupe de quatre de présenter leur vision partagée.
- Notez les éléments clés ou des phrases clés de chaque description sur un tableau à feuilles volantes.
- Passez en revue l'ensemble des propositions en en faisant la synthèse pour éliminer les éléments qui se recoupent.

(continue à la page suivante)

Comment... (cont.)**Étape 4. Classer les éléments par ordre de priorité**

- Si la liste s'avère trop longue, demandez à chaque participant de retenir les trois éléments qui leur semblent les plus pertinents. Notez-les sur le tableau à feuilles volantes.
- Pour chaque proposition, demandez combien d'autres participants l'ont retenue parmi leur sélection de trois éléments prioritaires.
- Sélectionnez les trois éléments de vision qui apparaissent le plus souvent.
- Consultez l'ensemble du groupe pour confirmer que ces trois éléments retenus correspondent bien à leur vision.

Étape 5. Présenter un énoncé de la vision partagée

- Rassemblez les trois éléments ou phrases sélectionnées en un énoncé unique et notez-les sur une nouvelle page du tableau. Disposez-le à la vue de tous pour que ce nouvel énoncé serve de fil conducteur à des discussions approfondies.

Vous trouverez dans la boîte à outils de ce guide d'autres exercices d'élaboration de visions, y compris une version de cet exercice à l'intention des groupes de grande taille.

Définir clairement le résultat escompté
DÉFINIR UN RÉSULTAT MESURABLE

Une fois l'élaboration de votre vision réalisée, vous devez définir l'objectif que vous vous fixez sous la forme d'un résultat mesurable. Ce résultat doit venir de l'énoncé de votre vision et être lié aux besoins prioritaires de soins de santé de votre région. Il peut ne concerner qu'un des éléments de votre vision, mais la seule réalisation de cet objectif vous permettra de vous rapprocher de votre vision.

Pour vous assurer que le résultat fixé soit clairement défini, il doit répondre aux critères SMART et être :

- Spécifique.** Énoncé clairement pour éviter différentes interprétations ;
- Mesurable.** Pour vous permettre d'effectuer le suivi et l'évaluation de la réalisation de l'objectif fixé ;
- Approprié** au champ d'action de votre programme ou de vos activités de telle sorte que vous puissiez le contrôler et l'adapter ;
- Réaliste.** Réalisable pendant la période de temps impartie ;
- Programmé dans le Temps.** Avec des délais fixes de réalisation.

Pour juger de la pertinence du résultat que vous énoncez à l'aide des critères SMART, assurez-vous que vous pourrez suffisamment intervenir sur les difficultés et les obstacles qu'il implique pour que votre influence permette les changements nécessaires.

Vous pouvez examiner la portée de la sphère d'influence de votre équipe à l'aide de l'exercice « Reconnaître votre sphère d'influence » que vous trouverez dans la boîte à outils de ce guide.

Ne perdez pas de vue que *l'élaboration finale* du résultat fixé est un processus sans cesse renouvelé. Après avoir examiné la situation actuelle et identifié les obstacles et leurs causes profondes, vous devrez ajuster l'énoncé de votre résultat de telle sorte qu'il tienne compte de ces facteurs et que vous soyez en mesure d'assumer la responsabilité de sa réalisation. Les exemples ci-dessous reflètent les modifications apportées par ce processus évolutif.

Après avoir défini votre résultat mesurable, soumettez-le aux cadres supérieurs afin qu'ils puissent confirmer que vos résultats escomptés sont bien en harmonie avec les grandes priorités du programme ou ses objectifs organisationnels. En communiquant vos intentions, vous aiderez également les cadres supérieurs à mieux comprendre, le temps voulu, vos besoins en ressources humaines et financières et à décider si l'amélioration des soins fournis aux clients justifie ces besoins. Cette étape est utile pour obtenir l'engagement d'un niveau hiérarchique supérieur en faveur de ce projet de résultat, voire du plus haut niveau de l'organisation.

Obtenir
l'engagement
des niveaux les
plus élevés

Exemples de résultats mesurables

Les résultats mesurables suivants se rapportent à deux aspects d'une vision (freiner ou éradiquer des épidémies contagieuses et fournir des soins de très haute qualité).

- Avant la fin de l'année, augmenter de 50 % les services de counseling et dépistage volontaire (CDV) dans le district pour atteindre une moyenne de 60 clients par mois.
- Avant la fin de l'année, la procédure de triage des nouveaux clients dans notre formation sanitaire ne dépassera pas 10 minutes.

Vous trouverez dans la boîte à outils de ce guide des conseils détaillés sur la définition de résultat mesurable et l'exercice « Définir des résultats mesurables ».

Vous devez également examiner la situation actuelle par rapport au résultat que vous avez défini. Pour se faire, vous aurez besoin d'information et de données précises sur les indicateurs clés du secteur de santé, les priorités nationales et ses objectifs, ainsi que de données sur la situation initiale qui vous permettront d'observer les progrès accomplis et de mesurer vos résultats. L'examen de la situation actuelle vous permettra de clarifier votre défi, vous aidera à ajuster avec précision votre résultat mesurable et facilitera la sélection des actions prioritaires intervenant dans la réalisation de votre défi. La section suivante vous indique comment scanner l'environnement externe et l'environnement interne pour une meilleure compréhension de votre situation actuelle.

Évaluer la situation actuelle et identifier les circonstances favorables et les obstacles

« Nous devons accepter la vie pour ce qu'elle est : un défi à notre nature, sans lequel nous ne connaîtrions jamais notre valeur, ni ne saurions nous épanouir. »

– ROBERT LOUIS STEVENSON

Fort de la vision de l'avenir que vous avez établie et du résultat mesurable que vous avez défini, vous êtes maintenant prêt à examiner les conditions actuelles de votre environnement externe et de votre environnement interne, par rapport à ce résultat. Une bonne connaissance de votre contexte de travail (environnement externe) et l'observation objective de vos capacités et de vos systèmes opérationnels (environnement interne) permettront à votre équipe d'identifier les circonstances favorables ainsi que les obstacles qui risquent de freiner votre capacité de réaliser votre vision.

Scanner les environnements interne et externe

L'examen des conditions actuelles est une pratique indispensable du leadership. Vous et votre équipe devez chercher à connaître parfaitement le contexte dans lequel vous vous trouvez, reconnaître les circonstances favorables qui peuvent vous rapprocher du résultat que vous vous êtes fixé et anticiper les obstacles actuels et à venir. Réfléchissez astucieusement aux moyens de surmonter les obstacles et de tirer parti des circonstances favorables.

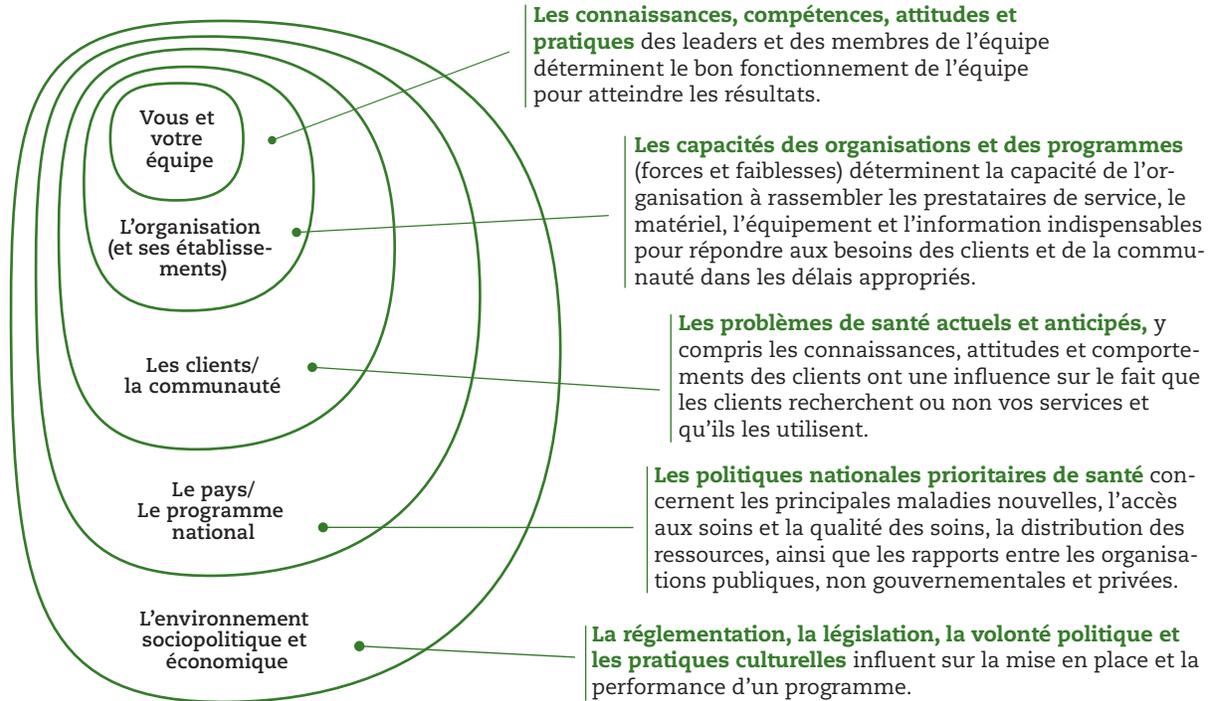
Votre analyse des contextes externes et internes doit tenir compte de différents facteurs. Si votre intention est d'augmenter le nombre de clients en demande de counseling et dépistage volontaire (CDV), vous devez scanner la situation actuelle et ses causes. Si des clients potentiels ne sollicitent pas ces services alors qu'ils en ont besoin, tâchez de découvrir pourquoi. Parmi les explications probables, il est possible que :

- les services ne soient pas accessibles ou ne soient pas desservis par des transports publics ;
- les clients ne soient pas informés de l'existence de votre formation sanitaire ou de la gamme de services qu'elle assure ;
- le nombre de prestataires de services compétents soit insuffisant ;
- le manque de matériel médical oblige les clients à se rendre ailleurs ;
- le caractère de maladie honteuse attribué au VIH/SIDA soit tel que les clients n'osent pas s'adresser aux services de CDV.

La Figure 5 illustre les facteurs dont vous devez tenir compte dans l'examen de la situation actuelle ; elle indique le rôle joué par chacun dans un contexte élargi. Examinez les aspects qui sont *en liaison directe* avec votre résultat

escompté et qui pourraient être un obstacle significatif (ou se révéler être une circonstance favorable à saisir) dans sa réalisation.

FIGURE 5 Les facteurs à prendre en compte pour scanner l'environnement



Étudiez en quoi des éléments concrets de votre environnement, interne ou externe, peuvent intervenir soit comme obstacle, soit comme un avantage dans la réalisation de votre objectif de résultat.

SCANNER L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Si votre équipe travaille à un niveau national ou international, votre étude du contexte sera plus étendue que si vous travaillez au niveau local, ou au sein d'un service dépendant d'une organisation plus importante. Quel que soit ce niveau, n'oubliez pas d'examiner les contextes autour et au-dessus de vous, car nous travaillons tous dans des systèmes interdépendants.

Faites le rapprochement avec des initiatives antérieures de votre programme, tel qu'un effort de coordination avec un groupe de la communauté locale ou la mise en place d'un service de santé que vous n'offriez pas dans le passé. Que se passe-t-il si vous vous engagez dans une nouvelle entreprise les yeux fermés ? En analysant les facteurs qui composent votre environnement extérieur, vous serez mieux préparé à répondre à des besoins de santé et aux demandes de vos clients et vous pourrez accomplir ce que vous avez décidé de réaliser.

Vous trouverez dans la boîte à outils de ce guide des conseils pour vous aider à mieux comprendre les intérêts des autres parties au sein de votre environnement. Référez-vous à l'exercice « Analyser les intérêts des parties concernées ».

Rechercher des tendances lors de l'étude de l'environnement

Les sources de données

Vous devez choisir des sources de données pertinentes pour votre projet et établir avec précision l'ensemble des questions et des difficultés directement liées au résultat fixé. Les sources de données que vous devez consulter dépendent de votre niveau organisationnel, mais vous devez toujours considérer les programmes et priorités de santé aux niveaux national et local.

Si vous vous focalisez sur un résultat lié à un service spécifique, vous devez étudier les données de collecte routinière, comme les statistiques des services et les données financières. Dans certains cas, ces informations ne sont pas automatiquement disponibles et vous devez procéder vous-même à leur collecte. Par exemple pour recueillir des informations sur la satisfaction de vos clients, vous pouvez effectuer des entretiens avec les clients à leur sortie de visite et des réunions de discussion focalisée. Vous pouvez aussi organiser des réunions au niveau de la communauté qui vous permettront de découvrir comment les membres de la communauté perçoivent vos services et pourquoi ils ne fréquentent pas votre formation sanitaire. La collecte de ce type de données quantitatives et qualitatives est essentielle à un examen exhaustif de votre environnement extérieur, elle vous permet d'obtenir des informations de première main sur les problèmes qui touchent vos clients.

Pour une étude plus exhaustive, vous pouvez vous référer aux données démographiques de recensement des sources suivantes : les enquêtes démographiques et de santé, les comptes nationaux de santé, les données statistiques du Ministère de santé, les résultats d'enquêtes sur les ménages, les études de séroprévalence, les données du Ministère des finances, les données sur l'évolution des tendances économiques ainsi que les études des connaissances, attitudes et pratiques (CAP).

Pour plus d'information sur l'accès et l'utilisation des données nationales et locales, consultez les deux exemplaires suivants de la publication *Le Management* « Utiliser des données nationales et locales pour diriger les programmes de santé reproductive » (MSH 1997) et son guide annexe « Guide des indicateurs nationaux et locaux de santé reproductive » et « Faire preuve de leadership pour assurer le succès de la décentralisation » (MSH 2002).

Pour scanner l'environnement externe en liaison avec un résultat de prestation de services spécifique, cherchez à comprendre :

- pourquoi le service actuel n'est pas à la hauteur ;
- comment le service est perçu par l'environnement extérieur ;
- comment le service fonctionnait auparavant ;
- qui bénéficie des prestations, quels autres groupes devraient en bénéficier et que pensent les clients des prestations du service ;

- quelles sont les prestations les plus recherchées, les moins recherchées ;
- si les types de prestations de services et la quantité de ces services que vous offrez correspondent à ces demandes.

Qu'observez-vous d'autre en scannant cet environnement ? Réfléchissez aux tendances que vous observez et à leurs causes sous-jacentes. Tâchez d'aller plus loin qu'une observation superficielle, de ne pas vous contenter de la « partie visible de l'iceberg ».

SCANNER L'ENVIRONNEMENT INTERNE

Votre examen de l'environnement externe vous a certainement permis d'identifier certaines circonstances favorables. Certaines régions mal desservies, loin des services, par exemple, sont sans doute pour vous une possibilité d'extension. Si vous travaillez pour une organisation non gouvernementale, des perspectives de partenariat avec le service public sont envisageables. De même, vous avez probablement identifié certaines menaces potentielles, comme une baisse du pouvoir d'achat de vos clients dans une situation économique difficile, une concurrence accrue entre les prestataires de services ou des modifications de priorités de la part de vos bailleurs de fonds.

Votre unité, votre département ou votre programme sont-ils en mesure de fonctionner de façon efficace au sein de cet environnement extérieur ? Si vous êtes en situation concurrentielle, êtes-vous capable de rester en tête ? En scannant votre environnement interne, vous trouverez réponse à ces questions. Examinez les aspects *directement liés* à votre résultat souhaité et qui pourraient aider ou au contraire gêner sa réalisation. Les facteurs que vous devez prendre en compte peuvent comprendre ceux figurant page 36 en rapport avec votre unité, département ou programme.

Après avoir scanné les facteurs externes et internes correspondant au résultat souhaité, résumez vos conclusions sous la forme d'une série d'observations décrivant votre situation actuelle. Cette situation actuelle établit des données initiales pour mesurer les progrès de votre plan d'action au cours de sa mise en œuvre.

Analyser
les facteurs
directement liés
aux résultats
souhaités

Exemples de description de votre situation actuelle

- Seulement 40 clients utilisent les services de CDV chaque mois.
- Le nombre d'individus qui pourraient bénéficier des services de CDV est bien supérieur, mais soit ils n'osent pas les solliciter, soit une formation sanitaire leur est difficile d'accès.

Les facteurs à considérer pour scanner l'environnement interne

La performance et les résultats. Ces facteurs sont la satisfaction de vos clients au regard de vos services, l'accès et l'utilisation des différents types de services que vous proposez et leur utilisation (nombre d'individus et type de population desservis dans les régions environnantes, établissements et services), ainsi que votre situation financière. Examinez les données actuelles et les niveaux de performance des trois et cinq années précédentes.

- Les résultats du programme sont-ils meilleurs ou moins bons à ceux de l'an passé ?
- Le nombre de clients utilisant les services a-t-il diminué ou augmenté ?
- Leur état de santé s'est-il amélioré ou s'est-il dégradé ?
- La composition de la clientèle a-t-elle changé ?
- Vos bailleurs de fonds et les autres parties concernées sont-ils satisfaits de la performance du programme ?
- Votre situation financière est-elle stable ? S'est-elle améliorée ?

La structure du personnel. Considérez les questions suivantes :

- Votre personnel travaille-t-il au niveau optimal de ses capacités ?
- Votre personnel a-t-il reçu une formation appropriée pour exécuter les tâches qui lui sont confiées ?
- Votre personnel est-il affecté de manière adéquate aux différentes activités dont votre équipe a la charge ?
- Votre personnel possède-t-il une conception claire de ce qu'est une bonne performance ?
- Existe-t-il un système en place pour la formation de nouveaux managers au leadership et le développement des capacités des leaders en place ?

Les capacités de gestion : en planification, organisation, mise en œuvre, suivi et évaluation. Que vous soyez leader d'une équipe au niveau local travaillant au sein d'un programme ou d'une organisation, ou leader d'une équipe de direction, l'efficacité du travail de votre équipe est un élément décisif pour l'obtention de résultats et la viabilité du programme dans son ensemble. L'analyse de votre capacité de gestion est particulièrement importante si vous travaillez au niveau organisationnel. C'est un volet essentiel d'un examen organisationnel élargi.

Vous pouvez utiliser MOST, outil de gestion et de viabilité organisationnelle, disponible sur le CD-ROM de ce guide pour évaluer la capacité de management de votre organisation.

IDENTIFIER LES CIRCONSTANCES FAVORABLES ET LES OBSTACLES

Chercher des circonstances favorables et identifier les obstacles

L'examen de votre situation actuelle peut vous amener à découvrir des perspectives insoupçonnées dont vous pouvez tirer parti pour parvenir à votre résultat. Il est essentiel que vous restiez lucide quant aux occasions dont vous pouvez raisonnablement tirer parti, en fonction de vos ressources disponibles ainsi que du rôle et du mandat de votre équipe.

Cet examen de situation mettra également en évidence certains problèmes ou obstacles qui freinent actuellement votre capacité d'action pour parvenir aux résultats souhaités. N'hésitez pas à prendre contact avec des parties concernées extérieures à votre organisation pour bénéficier de leur opinion sur les tendances que vous avez pu observer. Vos observations du contexte externe offrent-elles une perspective favorable ? Certaines de ces tendances représentent-elles au contraire des menaces ou dangers potentiels ?

Documentez toutes les informations que vous avez recueillies sur les circonstances favorables et les obstacles (ou les menaces), ainsi que les forces et les faiblesses que vous avez rencontrées au cours de votre examen de l'environnement interne. On appelle ce processus l'analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités et menaces). Une analyse FFOM est utile pour organiser ces informations et pour les utiliser dans vos prises de décisions concernant l'amélioration de vos programmes, activités et domaines d'intervention. (Des conseils sur l'analyse FFOM et son utilisation sont disponibles dans la publication : *Guide des responsables des programmes de planification familiale*, Wolff et al. 1994.)

ANALYSER LES CAUSES PROFONDES

Identifier les causes profondes des obstacles

À présent que vous avez identifié les obstacles, vous et votre équipe devez en déterminer les causes profondes, ce qui vous permettra de les surmonter. Ce processus est l'analyse des causes profondes. En examinant les causes profondes des obstacles que vous devez surmonter, non seulement vous vous forgerez une meilleure compréhension de ces obstacles, mais vous serez à même de formuler des solutions qui tiennent compte des causes sous-jacentes et non pas seulement des symptômes visibles.

Qu'est-ce que l'analyse des causes profondes ?

L'analyse des causes profondes a pour objectif d'identifier les causes des obstacles ou des problèmes en cherchant à comprendre pourquoi ils surviennent et d'y remédier. Cette analyse est basée sur le principe que seuls certains facteurs fondamentaux sont à l'origine de la plupart des problèmes. Elle permet, à l'aide d'une approche méthodique, de recueillir et d'analyser les principaux signes d'émergence d'un problème afin d'y faire face de manière efficace.

Souvent dans le contexte de l'environnement de la santé, un problème ou un obstacle est dû à la conjonction de plusieurs facteurs. En analysant les causes profondes, vous faciliterez la mise en évidence des causes sous-jacentes qui représentent le facteur déclencheur du problème afin de concentrer vos efforts (donc vos actions prioritaires) sur les causes les plus cruciales du problème que vous cherchez à résoudre.

Exemples de causes profondes

- Les individus ne savent pas ce qu'est le CDV et pourquoi il est important.
- Des craintes, fausses informations et superstitions subsistent à propos du VIH/SIDA.
- Certains membres du personnel n'ont pas été suffisamment formés pour offrir un suivi en counseling aux clients séropositifs.
- Les clients ne sont pas dirigés vers les formations sanitaires qui offrent des services de CDV.
- L'agencement de la formation sanitaire de CDV ne permet pas de consultation en privé.
- L'approvisionnement en tests de dépistage est irrégulier.

Il existe plusieurs techniques et différents outils pour faciliter l'analyse des causes profondes. Effectuez votre choix en fonction de la nature du problème ou de l'obstacle, des compétences de la personne responsable de cette analyse et de tous les individus qui y participeront. Deux de ces techniques sont : le Diagramme « en arête de poisson » et la technique des « Cinq pourquoi ».

Analyser les causes profondes à l'aide du Diagramme « en arête de poisson » et de la technique des « Cinq pourquoi »

Le Diagramme « en arête de poisson », mis au point par Kaoru Ishikawa de l'université de Tokyo, permet de mettre en évidence les causes fondamentales d'un obstacle spécifique. Cette technique tient son nom de la forme que prend le diagramme : l'obstacle est représenté comme la tête d'un poisson et l'ensemble des arêtes (en général au nombre de quatre) représentent les principales causes de l'obstacle. Ces causes sont regroupées en quatre catégories : les individus, les procédures, la réglementation et l'environnement (vous pouvez créer vous-mêmes d'autres catégories qui vous semblent plus pertinentes).

Vous pouvez identifier des causes à un deuxième ou troisième degré en utilisant la technique des « Cinq pourquoi » (Imai 1986). Sélectionnez un des problèmes et cherchez à savoir pourquoi et comment ce problème est apparu. Continuez à demander pourquoi à la suite de chaque réponse jusqu'à ce que vous aboutissiez à une réponse sur la cause sous-jacente de l'obstacle. (Il n'est pas nécessaire de s'en tenir au nombre précis de cinq questions.)

Vous trouverez dans la boîte à outils de ce guide, des instructions détaillées sur le Diagramme « en arête de poisson » et la technique des « Cinq pourquoi ».

Définir votre défi et sélectionner les actions prioritaires

« Les managers doivent apprendre à focaliser leur attention pour éviter d'être sollicités de toutes parts. Les managers se dispersent souvent à essayer de maîtriser des choses incapables de produire des résultats. »

– HUMBERTO DANTAS
CEARÁ, BRÉSIL

Maintenant que vous avez scanné la situation actuelle, analysé les obstacles (et leurs causes profondes) et apporté les ajustements nécessaires à votre résultat escompté, vous êtes prêt à formuler votre défi spécifique et à sélectionner les actions prioritaires qui vous permettront de faire face à ce défi.

FORMULER VOTRE DÉFI CLÉ

Votre défi le plus important doit décrire avec précision ce que vous souhaitez accomplir, à la lumière des obstacles que vous avez définis. En élaborant une description claire, à la fois des résultats que vous souhaitez et des obstacles qu'il vous faudra surmonter, vous amenez votre équipe à un changement radical : cesser de concentrer son attention sur les problèmes pour se focaliser sur le défi et le résultat fixé.

Vous trouverez dans la boîte à outils de ce guide l'exemple d'un exercice de groupe très efficace intitulé « Distinguer un défi d'un problème ».

Les critères de définition d'un défi

La définition précise d'un défi doit répondre aux critères suivants :

- Faire face à un défi contribue à la réalisation d'objectifs organisationnels cruciaux.
- Le défi focalise l'énergie sur l'accomplissement de résultats hors du commun qui sont mesurables et rentrent dans le contexte du mandat confié à l'équipe.
- Le leadership et l'adoption par l'équipe de nouveaux comportements sont des éléments essentiels pour faire face à un défi.
- Le défi doit motiver l'équipe pour qu'elle tire ses ressources au maximum et découvre de nouvelles initiatives de travail en commun.

Exemple d'un défi

« Comment pouvons-nous améliorer la fréquentation de nos services de CDV lorsque les clients qui ont besoin de ces services ne se rendent pas dans nos formations sanitaires ? »

**S'attacher
aux défis
plutôt qu'aux
problèmes**

Imaginons que vous travaillez avec votre équipe dans un programme du service public qui fournit des services de santé dans plusieurs formations sanitaires de votre district. Comme dans de nombreuses régions, l'épidémie de VIH/SIDA est la cause d'un nombre croissant de décès et de nouvelles infections. Votre examen de la situation actuelle vous a permis d'observer qu'un très grand nombre de personnes devraient recevoir des services de CDV, services que vous êtes en mesure de fournir à un nombre de personnes nettement supérieur à celui qui fréquente vos services actuellement.

En partant de votre résultat escompté : augmenter la fréquentation des services de CDV dans votre district de 50 % avant la fin de l'année (soit une moyenne de 60 clients pas mois) et en tenant compte des causes profondes des obstacles que vous avez observées (seulement 40 clients par mois utilisent vos services), vous êtes désormais en mesure d'identifier votre défi clé. Il est indispensable que vous et votre équipe releviez ce défi, faute de quoi vous ne serez pas en mesure d'atteindre le résultat que vous vous êtes fixé et de progresser vers la réalisation de votre vision.

SÉLECTIONNER LES ACTIONS PRIORITAIRES

Les actions prioritaires sont des activités ou interventions qui ciblent directement les causes profondes des obstacles que vous avez identifiées. La mise en œuvre de ces actions prioritaires vous permet d'atteindre le but recherché. En établissant un ordre de priorité de ces actions, vous permettez à votre équipe et aux autres personnes concernées de focaliser leur énergie sur leur réalisation, ce qui débouchera sur des résultats. Pour faciliter la réalisation des actions prioritaires, tâchez d'en limiter raisonnablement le nombre. En général, pour être en mesure de concentrer des efforts sur un défi unique et les causes profondes sous-jacentes des obstacles, le nombre d'actions prioritaires doit se situer entre trois et cinq.

Pour faire face à votre défi d'augmenter la fréquentation des services de CDV, vos actions prioritaires peuvent être les suivantes :

- l'éducation de la communauté sur les CDV et le VIH/SIDA ;
- la rénovation ou le déménagement des formations sanitaires pour disposer d'espaces privés pour le counseling ;
- la formation d'un nombre accru de conseillers en services de CDV ;
- la création de liens institutionnalisés avec d'autres formations sanitaires qui n'offrent pas de services de CDV, afin qu'elles puissent rediriger leurs clients vers les formations sanitaires qui proposent des services de CDV ;
- l'amélioration de l'approvisionnement en kits de dépistage.

Comment...

Établir vos stratégies à l'aide de la Matrice des actions prioritaires

La Matrice des actions prioritaires permet de classer les actions par ordre d'importance en fonction de leur temps et du coût de leur mise en œuvre, de leur potentiel d'amélioration de la qualité des soins et de la disponibilité des ressources. Cet outil peut être utilisé pour établir les stratégies et actions prioritaires, dans le cadre de l'élaboration d'un plan d'action.

Étape 1. Établir une liste de vos actions prioritaires

Choisissez trois actions susceptibles d'éliminer les obstacles vous empêchant d'atteindre votre résultat. Reportez-les dans les colonnes « Actions prioritaires » du tableau.

(L'analyse des causes profondes doit avoir été effectuée au préalable, pour garantir que vous tenez bien compte des causes profondes du problème et non pas seulement des symptômes.)

Étape 2. Classer chaque action prioritaire sur une échelle 1 à 3

Sur une échelle de 1 à 3 (1 offrant le moins d'avantages et 3 le plus d'avantages), classez chaque action prioritaire en fonction de son délai de réalisation, du coût de sa mise en œuvre, de son potentiel d'amélioration de la qualité et de la disponibilité des ressources.

Étape 3. Calculer le nombre total de points obtenus pour chaque action prioritaire

Additionnez les chiffres de chaque colonne pour obtenir le nombre total de points pour chaque action. Plus le nombre total de points est élevé, plus l'action est prioritaire, compte tenu des critères établis. Vous pouvez décider de modifier les critères en fonction du type de défi que vous élaborez.

Exemple de tableau complété de la Matrice des actions prioritaires

Critères <i>classer par ordre d'importance de 1 à 3</i>	Actions prioritaires		
	Formation des conseillers	Organisation de sessions pour la communauté	Renovations des formations sanitaires
Délai de mise en œuvre <i>1 = le plus long 3 = le plus rapide</i>	2	2	1
Coût de mise en œuvre <i>1 = le plus élevé 3 = le moins élevé</i>	2	3	1
Amélioration potentielle de la qualité à long terme <i>1 = le potentiel le plus faible 3 = le potentiel le plus élevé</i>	3	2	2
Disponibilité des ressources <i>1 = le moins disponibles 3 = le plus disponibles</i>	1	3	1
Total	8	10	5

Comment... (cont.)

Cet exemple illustre pourquoi l'organisation de session de formation pour la communauté doit être prioritaire. Ce qui ne signifie pas que les autres actions ne doivent pas être mises en œuvre, mais que vous devez concentrer vos efforts sur les actions les plus pertinentes pour parvenir au résultat fixé, en tenant compte des facteurs de temps de réalisation et de coût.

Vous trouverez la Matrice des actions prioritaires, accompagnée d'une fiche de travail vierge dans la boîte à outils de ce guide.

À l'aide de l'exemple des services CDV développé dans ce chapitre, l'encadré page 44 fournit une vue d'ensemble de tous les éléments cités et propose un plan d'action explicite.

Élaborer votre plan d'action

« Pour atteindre l'excellence, commencez là où vous êtes, utilisez ce que vous avez, faites ce que vous pouvez. »

– ARTHUR ASHE

Avant de pouvoir mettre en œuvre vos actions prioritaires, vous devez élaborer un plan d'action. L'élaboration d'un plan d'action est une des pratiques du management. Pour vous et votre équipe, un plan d'action est une feuille de route explicite pour la mise en œuvre de vos actions, le suivi de leur réalisation et l'évaluation des résultats. Un plan d'action doit impérativement comporter l'identification des éléments suivants :

- les *actions ou activités* qui seront mises en œuvre ;
- le *nom de la personne qui sera responsable* de la réalisation de chaque action ;
- les *ressources humaines, matérielles et financières* indispensables à la mise en œuvre des actions ;
- un *calendrier des activités* détaillant la chronologie de mise en œuvre des actions.

Résumé : la vision, le résultat mesurable, la situation actuelle, les obstacles et leurs causes profondes, le défi, les actions prioritaires

La vision

Notre centre de santé est reconnu pour l'excellence et la régularité de ses services et les gens viennent de loin pour y recevoir des soins de haute qualité. Nous avons pu réduire la propagation des maladies contagieuses et la population de notre région est en meilleure santé et plus heureuse.

Le résultat mesurable

Avant la fin de l'année, augmenter de 50 % les services de counseling et dépistage volontaire (CDV) dans le district pour atteindre une moyenne de 60 clients par mois.

La situation actuelle

- Seulement 40 clients utilisent les services de CDV chaque mois.
- Le nombre d'individus qui pourraient bénéficier des services de CDV est bien supérieur, mais soit ils n'osent pas se présenter, soit les formations sanitaires leur sont difficiles d'accès.

Les obstacles et leurs causes profondes

- Les individus ne savent pas ce qu'est le CDV et pourquoi il est important.
- Des craintes, fausses informations et superstitions subsistent à propos du VIH/SIDA.
- Certains membres du personnel n'ont pas été suffisamment formés pour offrir un suivi aux clients séropositifs.
- Les clients ne sont pas dirigés vers les formations sanitaires qui offrent des services de CDV.
- L'agencement de la formation sanitaire de CDV ne permet pas de consultation en privé.
- L'approvisionnement en tests de dépistage est irrégulier.

Le défi

Comment pouvons-nous améliorer la fréquentation de nos services de CDV lorsque les clients qui ont besoin de ces services ne se rendent pas dans nos formations sanitaires ?

Résumé (cont.)**Des actions prioritaires pour faire face au défi**

- Sensibiliser les membres de la communauté sur les services de CDV et autres problèmes liés au VIH/SIDA pour encourager les clients à rechercher et à utiliser ces services.
- Former des conseillers pour offrir des services de CDV de haute qualité.
- Créer un système en partenariat avec les autres formations sanitaires de la région pour référer les clients.
- Rénover les formations sanitaires qui ne possèdent pas d'espace privé pour les consultations.
- Améliorer la régularité de l'approvisionnement en kits de dépistage.

La mise en œuvre d'un plan a d'autant plus de chance d'aboutir à des résultats qu'elle :

- a été créée par l'équipe de mise en œuvre, qu'elle lui appartient et qu'elle reflète la vision partagée de cette équipe ;
- répond à un défi bien défini, établi à partir d'observations précises de l'écart entre la performance actuelle et la performance escomptée ;
- est étayée d'indicateurs mesurables qui permettront de confirmer que cet écart de performance va disparaître ;
- se focalise sur des actions prioritaires sélectionnées à la suite d'une analyse complète des causes profondes ;
- comporte un calendrier précis de la mise en œuvre de chaque action et désigne des individus qui auront pour tâche d'assurer sa réalisation et seront tenus responsables des résultats.

La fiche de travail du plan d'action (Figure 6) vous permet d'organiser les éléments de chaque plan d'action et de vous assurer que chaque action prioritaire répond directement aux causes profondes que vous avez identifiées.

FIGURE 6 Fiche de travail de plan d'action

Le défi	La situation actuelle (les données initiales)	Le résultat mesurable
Les causes profondes	Les actions prioritaires	

TABEAU 4 Modèle de calendrier de plan d'action

Actions	Nom du responsable (1 ou plusieurs)	Ressources nécessaires (humaines, matérielles et financières)	Calendrier			
			1er mois	2e mois	3e mois	4e mois

L'étape suivante consiste à établir une liste de toutes vos actions prioritaires sur un calendrier des activités qui indique le moment où une action ou une composante de cette action sera réalisée, le nom de la personne qui en a la responsabilité et les ressources nécessaires. Selon les dispositions de votre programme, il est possible qu'il vous soit demandé de présenter un budget annexe, précisant dans le détail le coût des ressources requises. Le Tableau 4 est un exemple de cadre pour l'élaboration du calendrier de votre plan d'action.

Référez-vous à l'exercice « Élaborer un plan d'action orienté vers des résultats » dans la boîte à outils de ce guide pour des informations complètes et des documents à distribuer aux groupes de travail. Pour vous aider à définir vos besoins provenant des sources externes, référez-vous à l'exercice « Mobiliser les parties concernées pour qu'elles s'engagent à fournir des ressources », qui figure également dans la boîte à outils.

Mettre en œuvre votre plan, suivre et évaluer vos progrès

« Si vous persistez à faire ce que vous avez toujours fait, vous obtiendrez toujours ce que vous avez obtenu jusqu'à présent. »

– ANONYME

La plupart des grandes idées qui proposent des améliorations et des changements profonds tournent court au moment de leur mise en œuvre. Dans bien des cas, le véritable problème ne tient pas à l'inadéquation des activités, mais à la médiocrité de leur exécution. Une fois de plus, le leadership et le management sont des éléments déterminants. Il est impossible de toujours utiliser les mêmes vieux systèmes et méthodes alors que vous abordez les défis avec une approche radicalement nouvelle.

LA MISE EN ŒUVRE DE VOTRE PLAN D'ACTION

La planification est une des quatre pratiques clés du management introduites au chapitre 1. La mise en œuvre d'un plan en est une autre. Les six autres pratiques de leadership et management vous permettront de maintenir le cap.

- Scannez sans relâche, de manière à pouvoir anticiper les difficultés potentielles ou les changements dans l'environnement qui risquent d'avoir un impact sur votre projet ;
- Focalisez votre attention sur des défis spécifiques et réajustez vos priorités au fur et à mesure si besoin est ;

- Alignez les membres de votre équipe pour qu'ils œuvrent ensemble et trouvent des solutions aux problèmes dès qu'ils se présentent, mobilisez de nouvelles ressources et alignez les parties concernées si nécessaire ;
- Organisez les gens de la manière la plus efficace et rationnelle possible ; redistribuez les tâches ou réorganisez les travaux ou les ressources selon les besoins ;
- Suivez en permanence l'évolution des progrès et assurez-vous que vous possédez un plan d'évaluation réaliste ;
- Soyez une source d'inspiration et de motivation pour renouveler sans cesse l'engagement des personnes concernées.

Pendant la période de mise en œuvre, il est probable que les priorités que vous vous êtes fixées soient en compétition avec d'autres projets urgents qui peuvent survenir. Ces priorités concurrentes peuvent vous éloigner, vous et votre équipe, de votre objectif primordial.

L'exercice « Priorité à l'essentiel : la Matrice des actions importantes et urgentes » que vous trouverez dans la boîte à outils de ce guide, peut vous aider à concentrer vos actions sur les activités prioritaires pour garder le cap de votre projet et atteindre les résultats.

LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DE VOS PROGRÈS

Mesurer les progrès en fonction de la situation initiale

Visualisez dès le départ une image précise de ce que vous cherchez à atteindre et comment vous envisagez d'en mesurer les résultats. Si vous avez formulé votre résultat escompté en fonction des critères de la technique SMART et si vous avez recueilli des données initiales explicites, vous serez en mesure de suivre et d'évaluer vos progrès pour parvenir à ces résultats. Les méthodes à utiliser pour le suivi et l'évaluation de vos progrès sont fonction de votre niveau organisationnel, de la complexité du résultat escompté et des ressources disponibles. N'oubliez pas d'établir un budget pour le suivi et l'évaluation.

Si vous concentrez votre attention sur un résultat spécifique d'une prestation de services, le recueil routinier de données et l'analyse mensuelle ou trimestrielle des statistiques de la prestation vous permettront de mesurer vos progrès avec précision. Ce qui compte, c'est qu'en l'absence de données claires concernant votre point de départ et votre progression, vous ne serez jamais en mesure d'établir si oui ou non vous êtes parvenus au résultat que vous vous étiez fixé. Surtout n'oubliez pas de discuter avec votre équipe des changements observables résultant de votre travail, car la constatation de progrès accomplis est nettement plus motivante que des discours mobilisateurs.

L'exemple qui suit montre comment une équipe de soins de santé est parvenue à augmenter la planification familiale en appliquant les principes du Modèle du défi.

Le leadership avec une vision orientée vers des résultats – Exemple de l'Égypte

En 2002, dans le gouvernorat d'Assouan, une communauté rurale située dans une région moins développée de Haute Égypte a lancé une initiative pour améliorer la qualité et l'accessibilité des services de santé dans trois districts. Les services de santé de cette région se trouvèrent face à un défi considérable : comment améliorer les indicateurs de santé de la population concernée ? Pour faire face à ce défi, il leur fallait augmenter la fréquentation des services, améliorer la satisfaction des clients et s'engager personnellement à optimiser leurs services. Le personnel de six établissements de santé et de trois districts a participé pendant un an au Programme de renforcement des capacités de leadership pris en charge par le Ministère de la santé et de la population et MSH. Le programme était focalisé sur la capacité des managers à conduire leurs équipes à réaliser des résultats.

Les équipes et la méthode. Quarante et un médecins, infirmières et sages-femmes venus de cinq services de santé, d'un hôpital rural, et des trois districts se sont répartis en dix équipes de travail. À l'issue d'une série d'ateliers d'une journée organisés tous les deux mois, les participants se sont familiarisés avec les pratiques de leadership et de management et ont travaillé en équipe pour créer une vision partagée. À l'aide du Modèle du défi, ils ont identifié leur propre défi puis élaboré et mis en œuvre leurs plans d'action. Entre chaque atelier, les participants poursuivaient leur travail en commun au sein de leurs districts et se réunissaient en équipes sur leur lieu de travail. Un bon nombre de ces équipes ont également élargi d'eux-mêmes cet effort en étendant le programme à d'autres unités de services de santé de leurs régions.

Le défi du service de santé d'El Khor. L'utilisation du Modèle du défi est parfaitement illustrée par ce qui s'est passé dans la formation sanitaire d'El Khor, un service situé en milieu rural où une équipe a été formée par des participants de la formation initiale. Confrontée à un faible taux de planification familiale dans le village, l'équipe a créé une vision partagée : que toutes les femmes de la région puissent avoir accès aux services de planification familiale. L'examen par l'équipe de la situation actuelle leur a appris que le pourcentage de femmes en âge de procréer utilisant alors la planification familiale était de 21,5 %. Ils sont tombés d'accord pour concentrer leurs efforts sur un résultat mesurable : l'augmentation de 25 % de la planification familiale dans un délai de six mois, entre janvier et juin 2004.

(cont. à la page suivante)

Le leadership avec une vision orientée vers des résultats – Exemple de l'Égypte (cont.)

Les membres de l'équipe ont analysé les obstacles qu'il leur fallait surmonter pour parvenir à ce résultat. Ils ont mis en évidence plusieurs causes profondes empêchant l'accès d'un plus grand nombre de femmes aux services de santé et leur utilisation de la planification familiale. De fausses idées étaient largement répandues, sur les injections, les contraceptifs oraux et en particulier sur le DIU. Des rumeurs très répandues laissaient entendre que la planification familiale était contraire aux pratiques religieuses. L'équipe a alors identifié son défi comme étant l'augmentation du taux d'utilisation des différentes méthodes de planification familiale pour les femmes en âge de procréer, en dépit de la circulation de fausses informations au sein de la communauté.

Le plan d'action. Le service de santé d'El Khor a focalisé son plan d'action sur la mise en place d'une coopération entre la formation sanitaire et la communauté pour répondre à ces rumeurs et ces méprises sur la planification familiale. Le personnel s'est fixé comme priorité d'agir avec les chefs religieux locaux et de tenir des réunions d'information sur la religion et la planification familiale. Des femmes bénévoles du village ont également été formées pour aider l'équipe à transmettre des informations justes sur l'utilisation et les avantages des différentes méthodes de planification familiale au cours de réunions publiques et de diverses rencontres. De petites équipes ont fait du porte à porte pour délivrer des informations, fournir des approvisionnements et encourager les femmes qui ne la fréquentaient pas à se rendre à la formation sanitaire.

Les résultats. Au terme des six mois, le pourcentage de femmes mariées en âge de procréer utilisant la planification familiale et fréquentant la formation sanitaire d'El Khor était passé à 34.3 %. Le nombre total de nouveaux clients de planification familiale avait plus que doublé, passant de 96 pendant les six mois précédant le Programme de renforcement des capacités de leadership à 222 pendant la période de janvier à juin 2004. D'autres équipes qui avaient participé au programme ont également vu le nombre de leurs clients de planification familiale augmenter, le nombre de visites post-partum par femme doubler et le taux de vaccination et de contrôle des infections augmenter.

Une modification de l'approche. En appliquant ce simple processus, les médecins et les infirmières du gouvernorat d'Assouan savent à présent qu'ils sont capables d'influer de manière significative sur l'état de santé de la population en relevant des défis et en travaillant en équipe. Ils sont devenus profondément engagés dans la réalisation de leurs objectifs et leur approche de travail est désormais entièrement dédiée aux besoins de leurs clients. À Assouan, les équipes poursuivent l'extension du programme en formant de nouvelles équipes et en y incluant de nouveaux districts. D'autres gouvernorats d'Égypte ont reconnu les progrès réalisés sur les indicateurs de santé d'Assouan et ont invité des formateurs du Programme de renforcement des capacités de leadership à adapter le Modèle du défi et l'approche de leadership pour soutenir les équipes des services de santé de manière à améliorer leurs résultats.

Pour plus d'information sur les méthodes d'extension employées par ces équipes, référez-vous à l'exemple donné au chapitre 6.

Utiliser le Modèle du défi pour optimiser les compétences en leadership

Comme l'illustre l'exemple d'Égypte, ce Programme de renforcement des capacités de leadership est un processus simple que les organisations peuvent mettre en œuvre avec leurs propres ressources, faisant ainsi évoluer les capacités de leadership à tous les niveaux de l'organisation. À partir du processus du Modèle du défi et des pratiques du Cadre conceptuel pour le leadership et le management, les participants travaillent en équipe et découvrent comment faire face à leurs propres défis et atteindre des résultats organisationnels.

La mise en place d'un programme de renforcement des capacités de leadership

Le Programme de renforcement des capacités de leadership suit les principes des managers-leaders. Il se déroule sur plusieurs mois et les participants travaillent en équipe sur de véritables défis organisationnels. Ils développent leurs compétences de leadership à travers un ensemble de défis à relever et un processus de feed-back et de soutien. L'organisation participante est propriétaire du programme et elle est responsable du soutien de son succès.

Le processus. Le Programme de renforcement des capacités de leadership a été conçu pour s'adapter aux besoins organisationnels locaux. Il est composé de séries d'ateliers d'un ou deux jours, espacés de quelques mois. Au cours de ces ateliers, des facilitateurs locaux, présentent le Modèle du défi et expliquent les pratiques de leadership et de management et les compétences correspondantes. Entre chaque atelier, les équipes de participants mettent en pratique ce qu'elles ont appris. Elles scannent leur environnement pour identifier les défis et les causes profondes des obstacles qui s'y opposent. Elles se focalisent sur les actions prioritaires et planifient la mise en œuvre de leurs actions. Elles alignent le personnel et mobilisent les ressources pour soutenir leurs efforts, suivre et évaluer leurs progrès. Elles appliquent les compétences de leadership et inspirent les autres à obtenir des résultats.

Le défi, le feed-back et le soutien. Lorsque les équipes mettent en œuvre leurs plans d'action, elles parviennent à des résultats mesurables, ce qui, en retour, les motive à relever de nouveaux défis. Les managers de l'organisation servent de facilitateurs et de coachs pour encourager de leur feed-back et de leur soutien la planification et la mise en œuvre. Non seulement le programme offre une méthode efficace d'amélioration de la performance organisationnelle et des résultats dans le secteur sanitaire, mais il encourage l'extension des bonnes pratiques à d'autres formations sanitaires et d'autres régions.

Des améliorations viables. Le programme requiert un engagement à long terme de l'organisation et il est conçu pour devenir partie intégrante du système habituel de management et de supervision. Le Programme de renforcement des capacités de leadership relève la confiance de l'organisation en sa propre capacité à contribuer à des améliorations viables et à long terme dans le domaine de la santé.

Pour une introduction au Programme de renforcement des capacités de leadership, référez-vous au CD-ROM de ce guide ou cliquez sur <http://erc.msh.org> et depuis sur « français », « La Boîte à outils du manager de santé » et « Développement du leadership ».

Soutenir votre équipe

« Le moral des membres d'une équipe joue un rôle crucial dans la réussite de toute entreprise. Si le niveau de confiance en soi des membres d'une équipe est faible et que leur leader ne fait rien pour le relever, il est certain que cette équipe est vouée à l'échec. »

– SAMSONRAJ PANDIAN
WORLD VISION INDIA

Lors de la mise en œuvre d'un nouveau plan d'action, en particulier lorsque celui-ci bouscule le mode de travail habituel, vous pouvez vous attendre à faire face à certains obstacles. Même si vous et votre équipe faites preuve d'un engagement total dans ce plan d'action, vous serez malgré tout amenés à apprendre sur le tas en découvrant les ajustements à adopter pour parvenir au résultat fixé.

Il est possible que certaines personnes (et parfois même des membres de l'équipe) aient besoin d'explications pour mieux comprendre les raisons des changements de méthode et d'encouragements pour l'adoption de nouvelles approches. Dans d'autres cas, vous serez sans doute amenés à effectuer un travail supplémentaire pour aligner les parties concernées et les rallier à votre défi afin d'obtenir leur coopération. Lorsque vous êtes confronté à un problème de taille, celui-ci peut conduire à un échec. L'important, c'est de savoir comment gérer cet échec.

GUIDER VOTRE ÉQUIPE À TRAVERS DES ÉCHECS

Une des différences majeures entre un groupe d'individus et une équipe ultra-performante réside dans le fait que l'équipe aborde les difficultés et les échecs comme des événements anticipés et des opportunités et qu'elle affronte ces problèmes en tant que groupe soudé. Encouragez votre équipe à identifier les échecs et à les considérer comme des catalyseurs d'informations pour mieux comprendre ce qui l'empêche de parvenir aux résultats souhaités.

Les échecs
sont des
catalyseurs de
l'apprentissage

Qu'est-ce qu'un échec ?

Un échec est toute situation qui :

- menace l'évolution d'un engagement
- enfreint un accord explicite
- génère une situation incertaine ou difficile
- freine une action en cours
- représente un obstacle à la réalisation des responsabilités.

S'ils ne sont pas pris en compte avec pertinence, les échecs ont tendance à entraîner les phénomènes suivants : des problèmes minimisés ou ignorés, des membres de l'équipe qui se jettent la pierre, ou une dégradation du travail en équipe, de la confiance et de l'efficacité. S'ils sont bien maîtrisés, les échecs peuvent se révéler être une source précieuse d'idées novatrices et de nouvelles manières d'aborder votre travail pour parvenir aux résultats. Pour modifier l'image que vous vous faites des échecs et votre façon de les aborder, n'oubliez pas que :

- tous les engagements d'importance doivent affronter des échecs ;
- plus votre engagement est profond, plus l'échec sera redoutable ;
- sans engagement, il ne peut y avoir d'échec.

Utiliser les échecs pour découvrir des méthodes plus efficaces

Il vous incombe d'aider les membres de votre équipe à comprendre comme réagir devant un échec, de réfléchir avec eux à de nouvelles approches des problèmes et à des solutions débouchant sur de nouvelles méthodes plus efficaces.

Pour découvrir des méthodes de coacher votre équipe dans des situations d'échec, référez-vous à l'exercice « Coacher votre équipe à travers des échecs » qui figure dans la boîte à outils de ce guide.

RECONNAÎTRE LES CONTRIBUTIONS DES MEMBRES DE VOTRE ÉQUIPE

Pour que les membres de votre équipe restent mobilisés et motivés, relevez avec enthousiasme les résultats positifs, aussi minimes soient-ils, en les associant à des actions spécifiques de leur part. Surtout ne manquez pas une occasion de reconnaître leurs contributions, de les féliciter individuellement et en tant qu'équipe et d'être présent pour manifester votre soutien.

Reconnaître les contributions individuelles

Au fur et à mesure que votre équipe fait face aux défis qu'elle doit affronter et s'efforce de mettre en place le plan d'action, ne manquez pas de :

- féliciter régulièrement, individuellement et en tant qu'équipe, les membres de votre équipe pour le travail accompli ;
- reconnaître les défis qu'ils doivent affronter ;
- les féliciter pour un travail bien fait, même s'il s'agit d'une réalisation mineure ;
- les remercier pour leur engagement et leurs efforts quotidiens ;
- reconnaître tout effort accompli et leur rappeler à quel point leur travail fait une différence.

Relever ensemble les défis et partager les résultats

« Notre équipe exige une telle rapidité d'adaptation que nous avons besoin de leaders responsables capables de réagir instinctivement sans délai, et sans attendre qu'on le leur demande. Un leader efficace n'a besoin que d'une interrogation pour réagir. »

– RONALD HEIFETZ ET DONALD LAURIE
« LE LEADERSHIP EN TANT QUE TRAVAIL »

Les défis et le changement sont deux constantes de la vie. Ils sont la nature même et partie intégrante de notre vie professionnelle. Vous avez découvert dans ce chapitre le rôle crucial que jouent les managers en guidant leurs équipes pour relever des défis considérables dans des situations complexes.

En utilisant le Modèle du défi et en appliquant cette méthode avec votre équipe étape par étape, vous la ferez bénéficier de l'expérience concrète des pratiques de leadership et de management. Les résultats suivront. Ceci encouragera également chaque membre du groupe à aborder la résolution de problèmes avec une confiance en soi accrue, des compétences génératrices d'engagement mutuel, l'expérience pratique d'un travail d'équipe efficace et par-dessus tout, la chance de réaliser qu'il peut améliorer la vie d'autrui.

Relever un défi
à la fois pour
concrétiser
les résultats

Matière à réflexion**Guider votre équipe à faire face aux défis**

La vision. Qu'est-ce que votre équipe souhaite accomplir pour l'avenir ?

Les résultats. Quel résultat spécifique vous permettra de vous rapprocher de votre vision d'ici l'année prochaine ?

La situation actuelle. Quelle est la situation actuelle par rapport à ce résultat ?

Les causes profondes. Pourquoi les choses sont-elles ainsi ? Posez la question : pourquoi, pourquoi, et pourquoi.

Le défi. Quel est le principal obstacle à surmonter pour atteindre le résultat fixé ? (Comment pouvons-nous... malgré ces obstacles... ?)

Les actions prioritaires. Quelles sont les méthodes d'approche clés à adopter pour faire face à ce défi ? Sur quel aspect devez-vous concentrer votre attention dans l'immédiat ?

Le suivi et l'évaluation. Comment pouvez-vous savoir si vous avez réussi ?

Soutenir votre équipe. Comment pouvez-vous tirer parti des échecs pour améliorer la façon dont vous abordez les défis que vous devez relever ? Comment reconnaissez-vous les contributions des différentes personnes ?

Améliorer le climat de travail pour optimiser la performance

« La tâche principale du management consiste à créer des opportunités, libérer les potentialités, surmonter les obstacles, encourager la croissance et guider. »

– DOUGLAS MCGREGOR
LEADERSHIP AND MOTIVATION

Lorsque des personnes travaillent dans un environnement facilitant, elles font de leur mieux pour parvenir à des résultats. On dit qu'un environnement de ce type offre un climat de travail positif. Qu'est-ce qui constitue exactement le climat de travail et comment celui-ci peut-il influencer les résultats ?

Le climat de travail, c'est « le temps qu'il fait sur le lieu de travail ». De même que la météorologie influence nos activités quotidiennes, l'atmosphère sur le lieu de travail influence notre comportement professionnel. Un bon climat de travail peut permettre de dynamiser le comportement professionnel d'une personne, tandis qu'un climat peu harmonieux peut éroder la qualité des prestations professionnelles. Fondamentalement, un climat de travail positif encourage et soutient la motivation du personnel et une performance de qualité (Litwin and Stringer 1968, Stringer 2002).

Ce chapitre décrit ce qui contribue à un climat de travail positif et les bénéfices qui émanent de lui. Il concerne ce que les responsables, à tous les niveaux, peuvent entreprendre pour créer et maintenir un climat de travail positif dans les groupes de travail en vous aidant à :

- comprendre quels éléments constituent un climat de travail positif et comment ils influencent les résultats ;
- améliorer le climat de travail en motivant le personnel et en pourvoyant le défi, la clarté et le soutien ;
- renforcer la communication par l'écoute, la compréhension et la réponse constructive ;

- maintenir l'engagement de votre groupe grâce à votre propre engagement et des techniques de soutien ;
- donner le ton de l'organisation au niveau des cadres dirigeants.

Reconnaître un climat de travail positif

« Un climat de travail positif engendre un mode de travail créatif et productif ; c'est le climat d'un lieu de travail où règne la coopération, dépourvu de mauvaises langues, médisances et disputes mesquines. »

– PAUL WONG

« THE POSITIVE PSYCHOLOGY OF 'CLIMATE MANAGEMENT' »

Chaque bureau ou établissement de santé a son propre climat de travail. Il y a des climats positifs et productifs, tandis que d'autres tendent à démotiver le personnel. Alors que le type de climat peut être aisément reconnaissable sur certains lieux de travail, il peut être plus difficile de l'identifier ailleurs. Pour vous rendre compte du climat qui règne sur votre lieu de travail, demandez-vous d'abord ce que vous ressentez en travaillant avec vos collègues, y compris votre responsable et votre personnel.

Climat de travail

Le climat de travail est l'atmosphère prédominante que perçoivent les employés sur le lieu de travail. Il s'agit du *sentiment perçu* lorsque l'on travaille dans un groupe.

Réfléchissez à toutes les expériences que vous avez connues comme membre d'une équipe, au travail, à l'école ou en faisant du sport. Y a-t-il une équipe avec laquelle vous partagiez un sentiment de stimulation lorsque vous travailliez ensemble ? Le fait de réfléchir à vos expériences peut vous aider à reconnaître ce qu'est un bon climat de travail.

Reconnaître un climat de travail positif

Réfléchissez à votre expérience personnelle en tant que membre d'une équipe très performante. Comment vous sentiez-vous ? Vous sentiez-vous :

- plein d'énergie ?
- responsabilisé ?
- stimulé ?
- enthousiaste d'aller au travail chaque matin ?
- impatient de commencer ?
- motivé ?

Toutes ces perceptions indiquent que le climat de travail était positif.

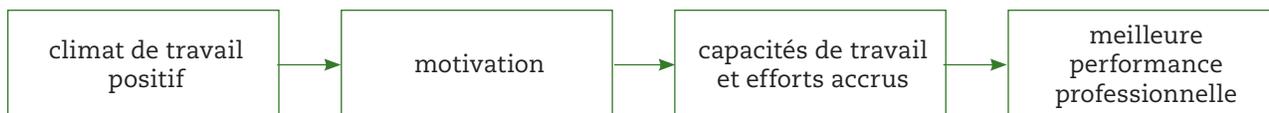
Maintenant réfléchissez à la façon d'interagir de l'équipe. Que faisait votre superviseur, professeur ou coach pour encourager les efforts de l'équipe ? Que faisiez-vous pour contribuer à l'effort de l'équipe ? À quels résultats votre équipe est-elle parvenue ? Lorsque vous aurez identifié les éléments qui constituaient le climat de cette équipe, vous commencerez à comprendre le type de climat de travail positif que vous pouvez créer.

Un climat de travail positif stimule la motivation et la performance

LES BÉNÉFICES D'UN CLIMAT DE TRAVAIL POSITIF

Pour améliorer un climat de travail, il est utile de comprendre de quelle façon celui-ci influence les personnes et comment il se développe. Un climat de travail positif stimule la motivation du personnel parce qu'il contribue à créer des conditions dans lesquelles les personnes peuvent poursuivre leurs propres buts tout en s'efforçant de parvenir aux objectifs de l'organisation (Bennis et Shein 1966). Chacun possède ses propres facteurs de stimulation – impulsions, besoins et réserves d'énergie – qui le poussent à travailler de façon plus efficace. Lorsque le personnel est motivé, il souhaite mettre en œuvre toutes ses capacités de travail. Parfois il fournit même des efforts qui vont au-delà des exigences de son poste. Plus simplement, les personnes engagent entièrement leur potentiel et elles améliorent ainsi leur performance sur le poste comme l'illustre la Figure 7 à la page suivante.

FIGURE 7 Bénéfices d'un climat de travail positif



Des études ont démontré les bénéfices d'un climat de travail positif

La relation entre le climat de travail et la performance n'est pas seulement intuitive. Elle a été démontrée dans des domaines aussi différents que la santé, l'éducation et les affaires. Des infirmières canadiennes ont observé qu'un climat de travail positif augmentait leur sens de la responsabilisation et de l'engagement au travail, ce qui à son tour améliorait la qualité des soins apportés aux patients. Un climat de travail positif était également la raison du succès des étudiants et des enseignants des écoles britanniques. Dans une étude effectuée par des entreprises, le climat était responsable pour près d'un tiers des bons résultats financiers – profits, rendement et croissance du revenu (Laschinger et al. 2001, Hay Group 2000, Goleman 2000). Si vous êtes attentif à la qualité du climat de travail, vous pouvez améliorer la performance de votre personnel.

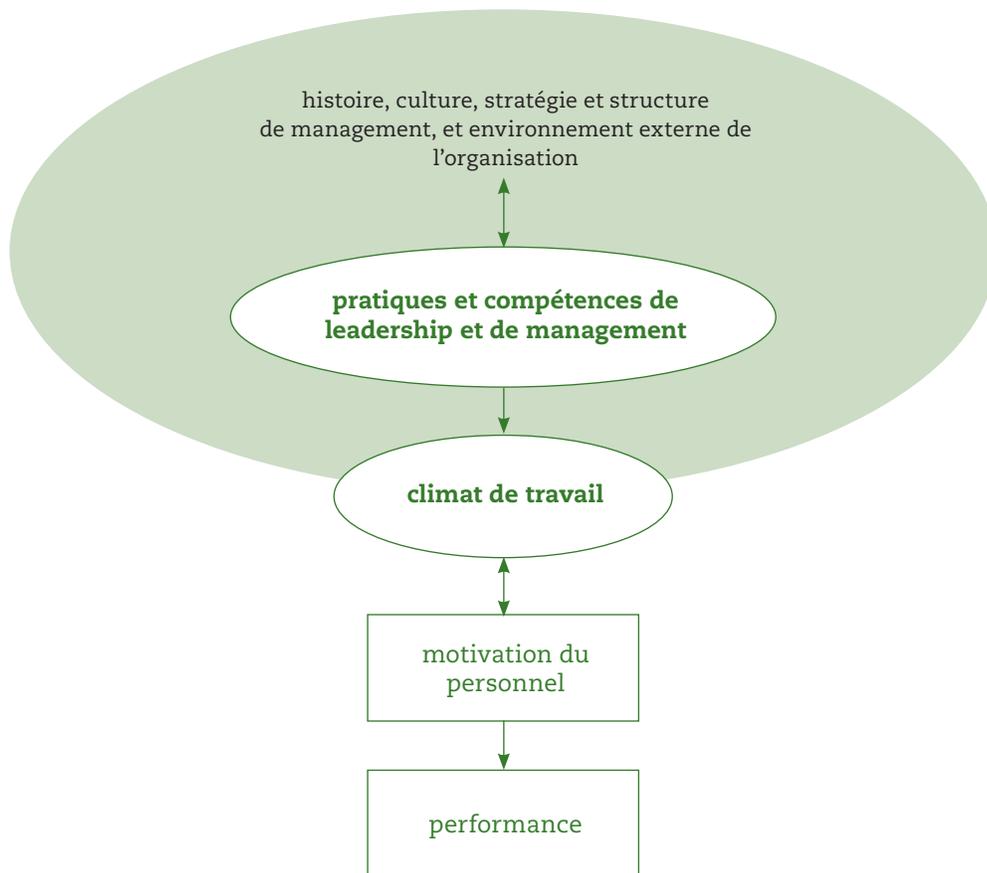
LES FACTEURS CONTRIBUANT AU CLIMAT DE TRAVAIL

Le climat d'un groupe de travail se développe par le biais de l'influence d'une organisation :

- son histoire : sa fondation, ses succès, ses revers et sa réputation ;
- sa culture : valeurs sur le travail, convictions, présomptions et traditions partagées ;
- sa stratégie et sa structure de management : croissance et perspectives d'emploi, définition des rôles et responsabilités, politiques en ce qui concerne les promotions et les récompenses ;
- son environnement externe : le contexte plus vaste de la politique, des réglementations, des qualifications de la main-d'œuvre et des barrières sociales ;
- les pratiques des responsables et leurs compétences dans la façon de mener une équipe.

Il est important de savoir comment vous pouvez influencer sur le climat de travail et de distinguer les facteurs que vous pouvez influencer de ceux qui sont hors de votre portée. Autant vous pouvez modifier un climat qui sape l'engagement et la performance du personnel en gérant et en menant mieux votre équipe ; autant il se peut que certains facteurs comme l'histoire organisationnelle, la culture, la stratégie et la structure de management soient au-delà de votre influence, à moins que vous n'occupiez une position de pouvoir dans l'organisation. La Figure 8 présente les causes du climat de travail et ses effets sur la performance. Elle relève l'importance des pratiques de leadership et de management et des compétences sur la formation du climat de travail.

FIGURE 8 Causes et effets du climat de travail



Source : Transformer les managers en leaders : Guide pour l'amélioration des services de santé. Cambridge, MA : Management Sciences for Health, 2006

De tous les facteurs organisationnels, les pratiques et compétences de leadership et de management qu'appliquent les managers ont la plus grande influence sur le climat de travail de ses groupes. Par le biais du climat, les responsables peuvent soutenir la motivation et la performance du personnel.

Pratiques et compétences de leadership et de management. Les pratiques de leadership – examiner, focaliser, aligner et mobiliser, et inspirer – contribuent toutes à la création d’un climat de travail positif. L’alignement et l’inspiration sont particulièrement utiles car ils contribuent à établir des relations de travail solides entre les membres du groupe, facilitant ainsi le travail en équipe. Lorsque vous établissez des liens entre les aptitudes particulières et les intérêts de chaque membre et leur travail, ceux-ci sont disposés, de leur plein gré, à investir leur temps et leurs efforts. Une autre façon d’inspirer le personnel consiste à faire preuve d’honnêteté, de créativité et d’engagement personnel dans votre travail. En même temps, vous montrez votre confiance en ce que votre personnel est capable de faire et vous reconnaissez ses contributions.

Une supervision facilitante encourage l’esprit du groupe

De bonnes pratiques de management vous permettent également de consolider et soutenir l’enthousiasme de votre groupe pour son travail. Des pratiques de supervision facilitante donnent la possibilité à votre personnel d’apprendre en relevant des défis. Les bons systèmes de gestion lui permettent également d’effectuer son travail de façon plus aisée, d’être informé et de suivre l’évolution de ses progrès pour relever des défis. Toutes ces pratiques créent un climat de travail positif.

Les compétences en leadership vous permettent de clarifier vos buts et vos priorités, de communiquer efficacement, de gérer un conflit et de motiver les équipes engagées. En développant ou en affinant vos capacités de leadership, vous pouvez appliquer les pratiques de leadership et de management de manière plus efficace.

Quels sont les effets de la culture organisationnelle ? Comment celle-ci influence-t-elle le climat que vous essayez de créer pour votre groupe de travail ?

La culture organisationnelle est différente du climat

Alors que le climat est la perception que l’on a lorsque l’on travaille dans un groupe, la culture est l’ensemble des valeurs communes et des présomptions partagées par les membres d’une organisation. Les présomptions ayant bien fonctionné dans le passé sont transmises aux nouveaux membres comme étant « notre façon de faire ici ».

Une responsable peut développer un climat différent des normes culturelles existantes. Elle peut encourager la participation et un sens de responsabilité collective dans son groupe de travail alors que l’organisation se caractérise par une définition stricte des rôles, un processus décisionnel autoritaire et une attitude du type « ceci ne fait pas partie de mon travail ». Dans ce cas, la responsable doit s’attendre à subir des pressions de la part du reste de l’organisation pour qu’elle se conforme et elle devra gérer la tension entre la culture et le climat. Lorsqu’elle parviendra à des résultats que les cadres dirigeants approuvent, elle subira moins de pression.

Améliorer le climat de travail et la motivation du personnel

« Ce que fait le chef d'un groupe de travail est le facteur le plus déterminant du climat. Le comportement du chef crée le climat qui stimule la motivation. Une motivation stimulée est un moteur principal vers le résultat. »

– ROBERT STRINGER
LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CLIMATE

En tant que manager-leader d'un groupe de travail, votre influence sur le climat de votre groupe de travail est plus importante que tout autre facteur. Cette donnée a été établie d'après une étude portant sur 2 500 unités organisationnelles dans 24 organisations. Il a été établi que le responsable d'unité (et non le salaire, les avantages de poste ou le leader de l'organisation) est l'acteur clé dans la construction d'un lieu de travail efficace (Buckingham et Coffman 1999).

Votre comportement et vos pratiques de leadership et de management peuvent créer un climat de travail positif et permettre d'obtenir de bons résultats au sein de votre groupe, même si le climat de votre organisation n'est pas des meilleurs. Votre succès dépendra de :

- votre bonne connaissance du personnel, de ses motivations, de ses styles de travail professionnelles et de ses intérêts ;
- votre perception de vos propres motivations, vos propres valeurs et ce qui suscite en vous des émotions ;
- votre souci constant de pourvoir à votre groupe défi, clarté et soutien.

CONNAÎTRE LE PERSONNEL

Les démarches les plus importantes pour la création d'un climat de travail positif consistent à connaître votre personnel et à établir une bonne relation de travail avec lui. Les managers sont « les connecteurs humains » qui font avancer les choses (Kouzes et Posner 1999). Si votre relation de travail avec les personnes de votre groupe est bonne, il vous sera beaucoup plus facile d'aligner leurs efforts avec les vôtres et de mobiliser les énergies pour faire face à un défi. Si vous êtes un superviseur attentif qui soutient son équipe, votre personnel restera plus volontiers dans l'organisation au lieu de chercher du travail ailleurs.

Vous pouvez demander aux membres de votre équipe, individuellement ou en équipe, de parler de leurs espoirs et ce dont ils rêvent pour leur com-

Être le « connecteur humain » qui fait avancer les choses

munauté et leur pays (voir Tableau 5). Le fait de rassembler ces informations générera des idées sur les mesures que votre groupe de travail peut prendre en vue des changements pour améliorer la santé. En parlant avec votre personnel et en observant sa façon d'interagir, vous pouvez vous faire une bonne idée sur les motivations de vos collègues dans leur travail.

La boîte à outils de ce guide propose un exercice, « Créer un climat d'espoir et de potentialité », que vous pouvez utiliser pour aider un groupe qui a besoin d'encouragement et de confiance en soi pour adopter une vision positive du futur.

Les trois
grands facteurs
de motivation :
le pouvoir,
l'affiliation et
les réalisations

Sur le lieu de travail, des sources internes de motivation stimulent le personnel dans son travail. Les personnes sont souvent encouragées à travailler de façon très performante par l'un des trois premiers facteurs de motivation (ou un mélange de ceux-ci) : pouvoir, affiliation ou réalisations (McClelland 1985). Par exemple, les personnes motivées par le pouvoir souhaitent obtenir des positions de responsabilité visibles. Les personnes motivées par les affiliations souhaitent travailler dans un groupe où les relations interpersonnelles sont chaleureuses et encourageantes. Les personnes motivées par les réalisations souhaitent voir des résultats et savoir que leurs efforts ont contribué à les atteindre. Vous pouvez créer un climat qui répond à ces motivations et favorise une meilleure productivité, des résultats supérieurs et une performance constante.

TABLEAU 5 Apprendre à connaître votre personnel

Prenez connaissance des idées, des expériences passées, des objectifs et du comportement de votre personnel pour mieux comprendre ce qui peut inciter chaque personne à faire de son mieux.

Traits des membres du personnel	Exemples (intérêts, expérience, tempérament)
Rêves	Pour la communauté ou le pays
Motivation	Pouvoir : visibilité et prestige Affiliation : avoir de bonnes relations Réalizations : fierté du travail bien fait et responsabilité accrue Sécurité du travail
Conditions de vie	Postes occupés dans le passé Moyen de transport pour se rendre au travail
Style de travail	Possède un mode de pensée abstrait ou pratique Possède une vision synthétique ou orientée vers le détail Impatient d'agir ou réfléchi Conscient d'autrui ou intéressé uniquement par soi-même
Rôles préférés au sein de l'équipe	Innovateur des idées Suiveur Observateur Critique

Sources : McClelland 1985 ; Kantor 1999

Les facteurs liés au poste comme le salaire, la sécurité ou les possibilités de formation motivent-ils également la performance ? Il se peut que vous entendiez des plaintes à propos de ces facteurs liés au poste. Alors que vous devez assurer (dans la mesure du possible) que le salaire et les autres facteurs externes soient d'un niveau acceptable pour le personnel, l'augmentation de ces facteurs au-delà d'un niveau acceptable n'augmente pas la motivation à performer. Par exemple, lorsque les personnes reçoivent un salaire qu'elles considèrent adéquat, une rémunération supplémentaire n'améliore pas leur performance professionnelle (Buckingham et Coffman 1999, p. 29).

SE CONNAÎTRE SOI-MÊME

À mesure que vous comprenez mieux les dynamiques internes de votre équipe, observez votre comportement et demandez-vous comment votre personnel vous perçoit. La façon dont vous vous comportez et réagissez au stress ou à des émotions fortes au travail influence votre équipe et vos collaborateurs. Parfois les individus se dupent eux-mêmes en s'imaginant contrôler leurs émotions sans que personne ne s'en aperçoive. Cependant, les sentiments, notamment les plus forts, filtrent dans la conversation. Le ton de votre voix, le choix des mots et votre comportement révèlent ce que vous ressentez. Les personnes qui travaillent avec vous perçoivent ces signaux et alignent leur comportement en conséquence.

Plus vous donnez l'exemple d'un comportement encourageant et enthousiaste, plus vous aidez les autres à bien se gérer eux-mêmes. Vous pouvez tenter de découvrir ce qui a un effet dynamisant sur vous et voir si vous êtes plus motivé par le pouvoir, l'affiliation ou les réalisations. Jusqu'à quel point cherchez-vous, d'autre part, à servir votre communauté ? Vos actions reflètent vos motivations et vos motivations et vos actions forment l'opinion que votre personnel se fait de vous. Vous devez également être plus conscient de ce qui affaiblit votre motivation ou vous contrarie, déçoit, frustre ou effraie. Lorsque vous réfléchissez à ces aspects, vous trouvez généralement une façon d'agir constructive qui diminue l'intensité de ces sentiments et vous aide à contrôler de nouveau la situation.

Prenez garde à votre santé et à votre niveau d'angoisse. Si vous vous sentez continuellement dépassé par toutes les questions dont vous devez vous occuper, n'oubliez pas de penser à votre bien-être physique et psychologique. « Comment puis-je m'occuper de ma propre santé si je suis responsable de la santé de huit millions de personnes ? » déclarait un cadre dirigeant de la santé en Afrique du Sud. Bien que cela puisse sembler égoïste de s'occuper de sa propre santé, si vous n'avez plus suffisamment d'énergie physique pour agir en leader et que vous n'avez pas formé l'aptitude au leadership de vos collaborateurs, vous risquez de sérieusement compromettre tous vos efforts.

Réfléchir sur
ses propres
motivations
et émotions

En tant que leader, vous êtes responsable de la santé individuelle et organisationnelle. Alors que les nombreuses difficultés qui surgissent de toutes parts peuvent être une source de stress, vous pouvez commencer par gérer celui-ci en opérant des changements individuels et organisationnels afin de contrôler la perception du stress. Gérez l'environnement de travail et votre style de vie (Quick et al. 1997).

POURVOIR LE DÉFI, LA CLARTÉ ET LE SOUTIEN

Outre la connaissance de votre personnel et de vous-même, vous pouvez influencer de façon positive le climat de travail en modifiant votre mode de répartition et de gestion du travail. Recherchez les moyens de :

- *proposer des défis* aux membres de votre personnel pour les aider à se surpasser ;
- *veiller à la clarté* dans la définition des rôles et des responsabilités ;
- *soutenir* votre personnel en lui fournissant des ressources, en établissant des liens et en comprenant ses besoins.

Confier au personnel des tâches qui l'invitent à se surpasser

Proposer des défis au personnel. Vous pouvez stimuler le personnel en lui proposant des tâches qui le forcent à aller au-delà de son niveau actuel de compétence et de confiance en soi. De telles attributions encouragent l'adoption de nouvelles méthodes et de nouvelles initiatives. Elles offrent au personnel la possibilité d'exprimer un potentiel de leadership. Sans défi, les membres du personnel n'évoluent pas, ils n'ont aucune possibilité d'apprendre de leurs erreurs, et ils s'ennuient dans la routine. Comme le remarque un membre d'une équipe que le responsable sait encourager à relever des défis.

Il sait comment nous demander de bien accomplir les tâches, même celles que nous ne pensons pas pouvoir réaliser, et il nous soutient dans l'exécution. Il projette ses collaborateurs dans des situations qu'ils se croient incapables d'affronter, mais jamais dans des situations où ils pourraient échouer. Il nous inspire suffisamment de confiance en nous pour que nous essayions.

Définir les rôles et les responsabilités. Lorsque chaque membre du groupe comprend les rôles et les responsabilités des autres membres du groupe, chacun voit de quelle façon son propre rôle contribue aux résultats recherchés par le groupe et, au-delà, par l'organisation. Les membres du groupe savent qui sont leurs clients internes et externes et ce que ceux-ci attendent d'eux.

Pour définir les responsabilités avec votre personnel, discutez de vos attentes ainsi que de celles des clients et veillez à indiquer les conséquences en

l'absence de réponse à ces attentes. Vérifiez que tout le monde ait bien compris et effectuez un suivi documenté par écrit afin que l'on puisse aisément accéder à ces informations. Ce type de clarté existe lorsque le personnel peut dire ce que cette employée explique à propos de son superviseur.

Je sais où j'en suis avec lui. Il s'exprime clairement sur ses intentions et veille personnellement au respect de normes de performance élevées. Nous sommes tous traités avec équité. Je suis consciente que je décevrais mon responsable et mon équipe si j'échouais face à ce défi.

Le soutien prend des formes très diverses

Soutenir le personnel. Soutenir votre groupe signifie se faire le champion de son travail et de ses besoins. Faites en sorte que les services mis en œuvre par votre groupe et tout ce qu'il accomplit deviennent visibles aux yeux de toute l'organisation. Une fois la réputation du groupe établie, vous pouvez faire suivre en obtenant ou fournissant plus facilement les ressources nécessaires pour effectuer la tâche. Ces ressources comprennent non seulement du temps, du matériel et de l'argent, mais aussi un appui politique et affectif. Fournissez un appui politique en établissant des liens, en préparant le terrain et en obtenant les autorisations nécessaires pour aller de l'avant. Aidez votre personnel à gérer les aspects de politique organisationnelle. Demandez-vous également si la présence d'un mentor peut être utile à certaines personnes du groupe et recherchez des collègues de confiance provenant d'autres secteurs de l'organisation et pouvant servir de guide à leur perfectionnement professionnel.

Comprendre les besoins et styles de travail des autres

Il est fondamental d'être conscient qu'il existe différents modes de travail et différents besoins chez les personnes que vous devez soutenir. Certaines personnes peuvent avoir besoin d'une écoute compréhensive, d'autres désirent s'expliquer et d'autres encore ont simplement besoin d'aide pour se fixer des limites ou organiser leur travail. Les besoins en matière de soutien des hommes et les femmes peuvent être différents. Selon les descriptions suivantes de superviseurs par leur personnel, les superviseurs ont différentes façons de soutenir leur personnel. Le personnel cité semble également avoir des motivations différentes. Le premier apprécie un soutien lui permettant de parvenir à des résultats, alors que le second apprécie les possibilités d'affiliation :

Il responsabilise les personnes. Lorsqu'elles prennent des initiatives, elles reçoivent les moyens, le temps et l'argent qui les aident à accomplir leurs tâches.

L'un des aspects qu'elle a modifié est le rapport personnel avec les autres à tous les échelons du service ; elle les appelle par leur prénom et les invite dans son bureau. Elle essaie toujours de mobiliser les personnes en établissant des rapports personnels.

Mettre en pratique des techniques de leadership et de management pour améliorer le climat de travail

Pratiques de leadership. Pour concevoir des stratégies d'amélioration du climat de travail de votre groupe :

- Observez votre personnel pour mieux le connaître.
- Focalisez l'attention sur la définition des attentes et l'identification des défis.
- Alignez et mobilisez toute l'équipe autour d'objectifs et d'aspirations partagés.
- Mobilisez les personnes en répondant à leurs besoins de pouvoir, de relations ou de réussite.
- Inspirez les membres de l'équipe en reconnaissant leurs contributions et en adoptant le type de comportement que vous attendez des autres.

Pratiques de management. Le climat de travail se modifie également de façon positive lorsque vous et votre personnel :

- Organisez régulièrement des réunions pour échanger des informations sur les progrès réalisés et pour partager les connaissances.
- Appliquez des processus de management, notamment des systèmes pour promouvoir l'efficacité du travail et le flux d'information.
- Mettez en œuvre des activités qui rapprochent votre groupe de vos objectifs partagés.
- Observez les progrès et utilisez les erreurs comme sources d'apprentissage.

Équilibrer défi, clarté et soutien. Pour aider votre groupe de travail à répondre de façon productive aux changements, vous pouvez avoir besoin d'ajuster l'équilibre entre le défi, la clarté et le soutien. Un personnel devant faire face à des défis, mais ne recevant pas l'appui et la clarté indispensables peut se sentir stressé et frustré. Il peut avoir l'impression qu'il va échouer. Sans un défi ou un soutien, cependant, le personnel dont les aspirations sont claires peut se sentir peu stimulé intellectuellement et professionnellement. Lorsque vous aurez trouvé l'équilibre adapté au climat de votre groupe, vous serez en mesure de le soutenir dans l'amélioration de sa performance.

Renforcer la communication

« Vous est-il jamais arrivé de penser que vous n'étiez pas parvenu à communiquer votre message ? Une des façons de rétablir la situation est d'essayer de vous mettre à la place de celui qui vous écoute. »

– LYDIA MUNGHERERA
NATIONAL FORUM OF PEOPLE LIVING WITH HIV/AIDS, OUGANDA

Pour établir de bonnes relations de travail et l'équilibre entre défi, clarté et soutien dont vous avez besoin pour établir un bon climat de travail, il est fondamental d'encourager la compréhension et l'apprentissage. Une communication efficace est une compétence en leadership clé pour le développement d'un climat de travail motivant. Lorsque vous savez communiquer, vous contribuez à créer un climat de travail qui encourage le flux d'idées et de conversations au sein desquelles les personnes apprennent les unes des autres. Dans une conversation d'apprentissage, les personnes peuvent poser des questions véritablement curieuses et sans critique. Elles cherchent à comprendre avant d'être comprises. Elles se sentent libres d'exprimer leurs propres idées et hypothèses. Les conversations d'apprentissage contribuent à la réflexion et à la créativité des personnes lorsqu'elles abordent leurs défis.

Dans une communication riche de sens, vous absorbez ce que les autres disent, vous y réfléchissez et y répondez de façon constructive afin que votre intervention leur soit utile. De petites modifications dans votre façon de communiquer peuvent produire une grande différence au niveau du climat de travail. Au Nicaragua, les équipes municipales du Ministère de la santé ont développé des aptitudes de communication interpersonnelle, de coaching individuel et de négociation en réponse à un moral affaibli. Résultat, on a assisté à une amélioration des relations de travail entre les superviseurs et le personnel, de la coordination entre les départements et du climat de travail.

Une commu-
nication claire
améliore
le moral

ÉCOUTER CE QUE LES AUTRES ONT À DIRE

Aussi simple que cela puisse paraître, nombreux sont ceux qui ne savent pas écouter attentivement et réfléchir à ce que les autres disent. Lorsque l'on est très occupé, il peut être difficile de se concentrer sur ce qui ne semble pas immédiatement en relation avec la tâche qui nous occupe. Mais ceux qui sont capables d'apprendre des autres, savent distinguer lorsque le moment est à l'écoute attentive, lorsqu'il est aux questions ou lorsqu'il est aux propositions. Ils abordent les opinions divergentes et les sentiments négatifs avant que ceux-ci ne dégèrent en conflit.

**Être à l'écoute
des autres**

Écouter attentivement. Un bon point de départ est la capacité d'écouter. Le fait de ne pas écouter lorsqu'une autre personne parle est signe d'un manque d'intérêt et d'absence de courtoisie. Lorsqu'un collaborateur vous demande votre avis et que vous lui consacrez un moment, il est important d'écouter attentivement ce qu'il a à dire et de répondre opportunément à ses préoccupations. Cela signifie ignorer les interruptions externes, comme les appels téléphoniques. Cela signifie ne pas lire de la documentation ou évoquer des sujets sans rapport avec la question. Si vous ne parvenez pas à être complètement présent, proposez un moment et un lieu plus propices pour l'entretien.

Si des personnes de votre groupe ont des habitudes d'écoute insatisfaisantes, vous pouvez tenter de corriger leur attitude à l'aide de jeu de rôles sur les bonnes et sur les mauvaises capacités d'écouter. Vous pouvez également rappeler à votre personnel qu'il est très important de prêter une attention adéquate aux clients, collaborateurs et parties concernées. Cette simple capacité peut avoir un grand pouvoir, comme le remarque un collègue ougandais :

La véritable écoute encourage les relations interpersonnelles. Une écoute attentive remonte le moral. Lorsque des leaders savent vraiment écouter (avec attention), ils sont respectés. Cela contribue à la satisfaction des besoins d'estime personnelle des autres. En conséquence, le moral du groupe s'améliore.

**Encourager
les échanges
verbaux**

Équilibrer le plaidoyer et le questionnement. Pour que les discussions sur les questions de travail soient vivantes, encouragez l'échange verbal. Il arrive que nous nous occupions de promouvoir notre opinion, en espérant que les autres l'acceptent et changent la leur. Cela s'appelle le *plaidoyer*. En d'autres circonstances, nous sommes curieux et essayons de comprendre ce que pensent les autres et comment ils raisonnent. Cela s'appelle le *questionnement*.

Pour créer un espace où chacun apprend grâce aux autres, vous devez auparavant essayer de réfléchir à votre modèle de communication. Avez-vous tendance à dire aux personnes ce qu'elles doivent faire ou penser, ou posez-vous des questions pour savoir ce qui les amène à penser ainsi ? Lorsque vous interagissez avec les autres, comment combinez-vous ces formes de communication ? Si vous utilisez uniquement le plaidoyer, vous ne connaîtrez pas l'opinion des autres et vous vous limiterez à votre point de vue. Si vous n'utilisez que le questionnement, vous ne faites pas entendre votre voix et pouvez avoir des difficultés à rassembler un consensus.

L'observation de votre groupe au fil du temps vous aidera à déterminer l'utilisation du plaidoyer et du questionnement, l'équilibre entre les deux ou la prédominance d'une des deux attitudes. Lorsque certaines personnes utilisent fréquemment le plaidoyer, est-ce que les autres cessent de les écouter ? Se

sentent-elles ignorées ou dépassées par les informations ? Si certaines personnes questionnent continuellement, est-ce que les autres les perçoivent comme indécises ? Un bon équilibre entre le plaidoyer et le questionnement dans votre groupe améliorera la qualité des discussions et donnera au personnel des occasions d'apprendre les uns des autres.

Identifier les présomptions. Lorsque vous stimulez l'échange d'idées, des opinions conflictuelles apparaissent inévitablement. Ceci est un bien car de meilleures solutions naissent souvent du débat entre les différences. L'identification des présomptions de chacun contribuera à dépasser les désaccords.

À partir du volume considérable d'informations qui vous parvient, vous filtrez ce qui vous est utile en élaborant des présomptions et des interprétations, puis vous tirez vos conclusions. Vos collaborateurs font de même, mais le sous-groupe de données auquel ils se réfèrent, et les présomptions et interprétations qu'ils utilisent comme filtre peuvent mener à des conclusions très différentes des vôtres. Il n'est donc pas surprenant que les personnes qui travaillent ensemble puissent être si fortement en désaccord.

L'échange de questions permet de découvrir les présomptions et les raisons qui soutendent les conclusions initiales des uns et des autres. L'Échelle d'induction est un modèle utile à appliquer pour comprendre les hypothèses conduisant à vos conclusions.

Le scénario suivant illustre une application possible de l'Échelle d'induction.

Gilbert Ba affecte Catherine Ndiaye à un groupe de travail pour élaborer la stratégie d'une formation sanitaire pour contacter les clients de sexe masculin. Vous êtes en désaccord avec la décision de Gilbert parce que vous pensez que Catherine ne peut pas avoir de bonnes idées, puisqu'elle ne prend jamais la parole dans les réunions. Vous partez de la présomption que les personnes qui ont des idées en font part au cours des réunions du personnel. Gilbert s'entête et défend son affectation. Pour l'instant vous avez seulement plaidé votre point de vue.

Vous modifiez ensuite votre approche en questionnant Gilbert pour essayer de comprendre son raisonnement. Vous lui demandez ce qu'il a observé chez Catherine qui le pousse à prendre cette décision. Gilbert répond que lorsqu'il va prendre le bus avec Catherine, elle suggère souvent des idées nouvelles pour attirer d'autres types de clientèle à la formation sanitaire. Avec les nouvelles données sur Catherine que Gilbert vous a apportées, vous modifiez votre interprétation et arrivez à la conclusion que l'affectation est justifiée. Au cours des mois suivants, Catherine propose une série d'approches créatives pour atteindre la clientèle masculine.

Des hypothèses
différentes
entraînent des
conclusions
différentes

Gravir l'Échelle d'induction

Les personnes tirent des conclusions en se basant sur leurs interprétations de données sélectionnées et sur leur observation de ce que disent et font les autres. Lorsque vous êtes en désaccord avec quelqu'un, repartez du raisonnement qui se trouve à la base de vos conclusions. Vous pouvez l'un et l'autre partager les données (actions et paroles) que vous avez observées et votre interprétation. Puis, lentement, vous pouvez gravir l'Échelle d'induction, en expliquant à l'autre personne « voici ce que je pense et comment je suis parvenu à ces conclusions ». Ensemble, vous pouvez trouver les failles des données sélectionnées, des interprétations ou des conclusions qui enrichiront votre communication.



Source : Adapté de Argyris 1982 extrait de THE FIFTH DISCIPLINE FIELDBOOK de Peter M. Senge, Charlotte Roberts, et al., copyright © 1994, Peter M. Senge, Charlotte Roberts, Richard B. Ross, Bryan J. Smith et Art Kleiner. Avec l'autorisation de Doubleday, un filiale de Random House, Inc.

Si vous et votre groupe êtes capables de remettre en question vos présomptions et d'apprendre ensemble, vous saurez probablement découvrir de nouvelles stratégies pour relever les défis.

Comprendre la diversité des points de vue. Pour introduire des points de vue intéressants dans votre équipe, essayez d'engager des personnes compétentes provenant de groupes différents, notamment des personnes représentant la population de votre client ou des employés qualifiés du sexe opposé. Dans ce cas, vous aurez peut-être besoin d'aider tous les membres de votre équipe à comprendre la façon de communiquer des uns et des autres.

Les mêmes mots et gestes peuvent avoir un sens différent pour des groupes différents. L'approche des défis peut également être différente. Par exemple, une personne peut aller droit au but et prendre des décisions rapidement, puis se trouver agacée lorsque quelqu'un souhaite entendre toutes les opinions avant de prendre une décision. Ce mode de prise de décision peut irriter les autres. Pour éviter que la diversité des styles, des tempéraments, des normes culturelles, et de la dynamique entre les sexes ne fassent dérailler la conversation, vérifiez patiemment les présomptions de chacun sur le sens des mots avant de tirer des conclusions.

Éviter la diffusion du conflit. Lorsque vous sentez qu'un conflit est sur le point de naître entre vous et une autre personne, prenez un peu de recul et demandez-vous « Pour quelle raison est-ce que je me trouve dans cette situation ? », « Que se passe-t-il ? ». Puis mettez-vous à la place de l'autre personne et demandez-vous « Que ferais-je à sa place ? ». Si cela est possible, comparez vos conclusions avec celles de l'autre personne, en partageant vos raisonnements (comment vous avez gravi l'Échelle d'induction). Vous pouvez avoir des conversations plus enrichissantes lorsque vous clarifiez vos pensées, sentiments et convictions et que vous essayez de voir les choses à partir du point de vue de l'autre.

RÉPONDRE DE MANIÈRE CONSTRUCTIVE

Lorsque vous entendez et comprenez clairement ce que le personnel dit, vous êtes en mesure de répondre de manière constructive. Leur façon de percevoir votre feed-back dépend en partie de votre façon de le communiquer. Des modifications simples dans votre style de communication peuvent expliquer vos attentes, remonter le moral et donner aux personnes des moyens de gérer les situations dont elles se plaignent.

Donner un feed-back spécifique. Donner un feed-back utile est un facteur de motivation de performance important. Vous pouvez renforcer l'action constructive d'une personne en lui communiquant ce que vous avez particulièrement apprécié dans son action. Par exemple, vous pouvez commenter « J'ai apprécié votre organisation de l'ordre du jour de la réunion et votre respect des temps. Nous avons pu tout faire et nous avons même terminé plus tôt que prévu. ».

D'autre part, un feed-back critique, mal communiqué, peut blesser et laisser sans défense. Lorsque vous transmettez un feed-back constructif à votre personnel, évitez de dire « Vous faites toujours... ». Il est préférable d'identifier l'action spécifique qui vous gêne et expliquer pourquoi elle vous affecte et affecte le travail du groupe. Vous pouvez ensuite demander à la personne de mettre en œuvre une action différente.

Réfléchir
à la façon
d'exprimer
un feed-back

Être sincère
dans les
commentaires
positifs et
constructifs

Équilibrer le négatif et le positif. Lorsque vous devez faire des commentaires critiques sur une mauvaise performance, vous pouvez les modérer avec des commentaires positifs. Lors de réunions et de conversations informelles, combien de fois parlez-vous des aspects du travail de votre personnel que vous appréciez et combien de fois parlez-vous des aspects que vous voudriez améliorer ? Une étude sur les équipes performantes a observé que leurs conversations comprennent, en moyenne, cinq commentaires positifs pour chaque commentaire négatif (Gottman 1994).

Cet équilibre est particulièrement important si votre groupe est démoralisé et que vous avez tendance à le critiquer. Essayez de diminuer les commentaires critiques et d'augmenter les feed-back positifs que vous faites à votre personnel. Lors de conversations sur la performance, si vous commencez par faire des commentaires réellement positifs, votre personnel se mettra moins souvent sur la défensive et sera probablement mieux disposé à accepter vos suggestions. Encouragez également les membres de votre personnel à exprimer des feed-back positifs à leurs collègues lorsque leur travail mérite un compliment. Par ailleurs, un feed-back positif pour un travail médiocre est déloyal et peut encourager un travail de mauvaise qualité ou une attitude cynique.

Tenir un discours proactif. Le langage que vous utilisez peut être une prédiction qui s'accomplit aidant à déterminer votre action et celle des autres. En tant que leader, il est important d'utiliser un discours « proactif » qui vous permette ainsi qu'aux autres de relever les défis et d'agir sur l'avenir. Un discours réactif n'offre aucune place à de nouvelles possibilités. Réfléchissez au discours que vous utilisez lorsque vous rencontrez des obstacles. Comment pouvez-vous modifier radicalement votre langage pour éviter les mots qui bloquent toutes options et utiliser ceux qui permettent de surmonter les obstacles ? Le Tableau 6 fournit des exemples.

TABLEAU 6 Passer d'un discours réactif à un discours proactif

Discours réactif	Discours proactif
Je ne peux rien y faire	Voyons ce que nous pouvons faire
Je suis comme ça	Comment puis-je être plus efficace ?
Elle me rend folle	Je peux maîtriser mes sentiments
Ils ne vont pas l'autoriser	Nous pouvons peut-être négocier
Je suis obligé de faire ceci	Je choisis de faire ce qu'il faut
Je dois	Je préfère
Est-ce que je devrais ?	Je vais
Personne ne m'aidera	Est-ce que vous m'aidez ?

Source : Stephen R. Covey, *Les sept habitudes des gens efficaces*, texte adapté (édition de Coffragants, 2001)

Transformer les plaintes en requêtes. Vous pouvez également changer le discours des membres du personnel, lorsqu'ils se sentent démoralisés, en les encourageant à modifier la formulation de leurs plaintes en requêtes. Demandez-leur d'identifier la ou les personnes qui selon eux peuvent remédier à la situation. Puis encouragez-les en demandant à cette personne d'entreprendre une action spécifique et d'agir avant une date déterminée. Rappelez-leur que si la réponse à la requête est négative, il est toujours possible de demander « Que *pouvez-vous* faire pour contribuer à y remédier ? ».

Votre personnel perçoit votre intérêt et votre soutien pour son travail lorsque vous écoutez, comprenez les hypothèses et communiquez des réponses équilibrées sous forme de questionnements et de commentaires positifs et proactifs. Lorsque vous donnez à votre personnel des feedbacks spécifiques et des suggestions pour agir par rapport à ses plaintes, celui-ci perçoit des attentes claires et se sent apte à demander une assistance pour surmonter les obstacles. Toutes ces stratégies de communication vous aideront à obtenir et conserver un climat de travail positif.

Exercices permettant d'améliorer la communication

Les exercices suivants, qui proviennent de la boîte à outils de ce guide, sont l'occasion d'apprendre davantage sur les capacités de communication et de les mettre en pratique.

Écouter. Pour mettre en pratique les capacités d'écoute, reportez-vous à « L'art de l'écoute. »

Équilibrer le plaidoyer et le questionnement. Lorsque les modes de communication de votre groupe ne sont pas ou sont peu équilibrés, vous pouvez utiliser l'exercice « Entre le plaidoyer et le questionnement : Changer les modes habituels de conversation. »

Identifier les hypothèses. Vous trouverez une procédure détaillée d'utilisation de l'Échelle d'induction dans l'exercice « Explorer la pensée d'autrui : L'Échelle d'induction. »

Stopper un conflit. Si vous êtes déjà impliqué dans un conflit, vous pouvez utiliser l'exercice « Réfléchir sur la communication : La méthode ORID » pour faire le point sur ce qui s'est passé, faire la part entre vos sentiments et pensées et vos observations pour prendre une décision loyale ou conclure un accord avec la personne concernée. ORID signifie : Objectivité, Réflexion, Interprétation et Décision.

Donner un feedback. « Offrir un feedback utile » propose une façon de mettre en pratique le feedback constructif.

Convertir les plaintes en requêtes. Vous pouvez, avec votre groupe, mettre en pratique la demande de soutien en utilisant « Présenter des requêtes efficaces et réduire les plaintes ».

Maintenir l'engagement de votre groupe

« Les véritables leaders sont des marchands d'espoir qui parlent à l'imagination collective de leurs suiveurs, en les persuadant de participer à une grande aventure. Les leaders incitent les autres à aller au-delà de leurs motivations personnelles et égoïstes – à se dépasser – et obtiennent ainsi le maximum de leurs équipes. »

– MANFRED KETS DE VRIES
« ORGANIZATIONS ON THE COUCH »

Créer des conditions qui soutiennent la performance

Votre capacité à maintenir un climat de travail positif dépend aussi de votre aptitude à inspirer et susciter l'engagement de votre équipe. La création d'une vision initiale avec votre équipe garantira la viabilité de son engagement à relever les défis. Vous pouvez renforcer cet engagement par le biais de conversations et d'actions qui encouragent chaque membre du personnel à unir ses buts personnels à ceux du groupe. À long terme, vous contribuerez à maintenir la motivation de l'équipe si vous prêtez attention à votre propre comportement et mettez en œuvre des techniques visant à maintenir la performance de votre équipe. Vous pouvez :

- raviver votre engagement si celui-ci s'affaiblit ;
- continuer à mériter la confiance des autres ;
- équilibrer l'engagement et la conformité ;
- reconnaître les contributions des autres ;
- encourager la performance de votre équipe au moyen de techniques de soutien ;
- promouvoir un apprentissage qui encourage des solutions créatives de groupe.

Si vous mettez continuellement en œuvre ces techniques, elles deviennent partie intégrante des conditions de travail que le personnel perçoit comme un climat de travail positif. Tout contribue à créer une atmosphère dans laquelle les membres de votre groupe se sentent inspirés, ayant une idée claire de ce qu'ils font et étant soutenus lorsqu'ils doivent faire face à chaque défi.

RAVIVER VOTRE ENGAGEMENT

La gestion d'un groupe exige beaucoup de travail au niveau personnel, du courage pour prendre des risques importants et l'obligation constante de

Un réseau de soutien qui renforce les espoirs et les rêves

gérer les aspirations des parties concernées et de ceux qui dépendent de vous. De temps en temps, lorsque votre engagement faiblit, vous pouvez prendre certaines mesures pour le raviver. Souvenez-vous de ce dont vous rêvez pour votre communauté. Demandez-vous si votre développement personnel est satisfaisant et ce que vous pouvez faire pour dynamiser davantage vos motivations. Pour cela, un bon moyen consiste à créer un réseau de soutien formé par des pairs.

Le développement d'un bon réseau de soutien implique la sélection d'un groupe de personnes de confiance dont vous êtes certain qu'elles tiennent à votre succès. Il peut être utile de savoir comment d'autres gèrent des défis professionnels semblables et réagissent à votre style de travail. Ces personnes peuvent indiquer quels changements vous devez entreprendre sur vous-même et dans votre style de travail pour influencer l'engagement de votre groupe et obtenir une bonne performance. Elles doivent être sincères, doivent vous rappeler votre objectif et vous aviser lorsque vous retombez dans de vieilles habitudes. Ce type de soutien peut être très efficace pour raviver votre engagement personnel.

CONTINUER À MÉRITER LA CONFIANCE DES AUTRES

La confiance mutuelle grâce à l'intégrité

La confiance est sous-jacente dans tout ce que les responsables qui réussissent entreprennent avec leurs groupes de travail. La confiance est essentielle dans l'échange d'information, la résolution de problèmes, le succès des équipes, la satisfaction et la productivité. Être digne de confiance signifie que les autres vous font spontanément confiance pour votre intégrité, vos aptitudes et votre caractère. La performance de l'équipe dépend de la confiance mutuelle qui existe entre vous et les membres de votre équipe.

Il faut toutefois du temps pour établir et conserver une relation de confiance. Si vous ne le saviez pas encore intuitivement, pensez à une personne en qui vous avez confiance. Qu'a-t-elle fait pour mériter votre confiance ? Il y a certaines choses que vous pouvez faire pour établir une relation de confiance et la conserver pendant une période de temps qui teste votre résolution (reportez-vous à l'encadré de la page 78).

Pour évaluer votre niveau de fiabilité ou pour déterminer les caractéristiques qui attirent la confiance de vos collègues, référez-vous à l'exercice « Être une source d'inspiration en établissant une relation de confiance » de la boîte à outils de ce guide.

Établir et conserver une relation de confiance

Une étude sur des responsables (Bragar 1991) qui étaient en mesure d'influencer leurs collègues démontra clairement qu'ils utilisaient les pratiques suivantes pour établir et conserver une relation de confiance.

Pratiques servant à établir une relation de confiance :

- établissez un code de conduite avec votre équipe
- tenez vos promesses
- exposez clairement vos intentions
- évitez les ragots
- tenez compte des différents points de vue
- mettez à contribution le savoir-faire et les capacités des autres
- restez ouvert à l'influence des autres lorsque vous prenez une décision
- soyez loyal dans vos relations avec les autres
- soutenez votre personnel dans la réalisation des procédures et des attentes
- cherchez les causes des problèmes dans les processus de travail, pas dans les personnes
- améliorez votre compétence
- ayez confiance dans les autres et acceptez d'être vulnérable parce que vous vous reposez sur eux
- admettez avec humilité et sagesse vos erreurs, doutes et incertitudes

Pratiques servant à conserver une relation de confiance :

- messages cohérents
- procédures et attentes cohérentes
- performance solide du groupe
- information pour la compréhension des incidents organisationnels
- disponibilité pour le personnel
- discussion ouverte sur des sujets vastes et dérangeants

MAINTENIR L'ÉQUILIBRE ENTRE ENGAGEMENT ET CONFORMITÉ

Alors que votre engagement et vos communications incitent votre personnel à aller de l'avant, vous pouvez malgré tout avoir besoin d'établir des procédures afin que sa performance mène aux résultats souhaités. Il est important, tout d'abord, de comprendre la différence entre l'engagement et la conformité.

L'engagement libère l'énergie nécessaire pour surmonter les obstacles

Pour innover constamment, améliorer et obtenir des résultats durables dans les services de santé, vous avez besoin de personnes qui s'engagent à la réalisation de ces résultats. Dans de nombreuses organisations, la conformité aux obligations est également fondamentale. Pour assurer la qualité des services de santé, il faut que les procédures et directives organisationnelles et nationales soient respectées. Vous pouvez entreprendre de définir un certain nombre de procédures de performance pour votre groupe qui se réfèrent aux résultats que celui-ci s'est engagé à atteindre. Parfois les personnes ont besoin de se conformer à de nouveaux moyens avant de pouvoir suffisamment bien comprendre les changements pour s'engager. Le tableau suivant illustre cette différence.

TABLEAU 7 Distinction entre l'engagement et la conformité

L'engagement naît à l'intérieur d'une personne. Vous faites quelque chose parce que vous tenez aux résultats. La conformité, d'autre part, est motivée par quelque chose qui vous est extérieur : le besoin de correspondre à des exigences externes. Vous le faites parce vous devez le faire.

Source de la motivation	Résultat
Engagement (provient de l'intérieur) Vous souhaitez faire quelque chose d'extraordinaire Vous y croyez	De bons résultats dont vous êtes fiers et auxquels vous tenez
Conformité (exigée par l'extérieur) Vous devez faire quelque chose	Obéissance aux ordres et exécution de la tâche selon un plan
Conformité formelle Vous faites ce que l'on vous demande, sans plus	Des résultats attendus
Non-conformité Vous ne faites pas ce que l'on vous demande	Aucun résultat
Non-conformité malveillante Vous faites sciemment mal votre travail, sans vous opposez ouvertement	Des résultats négatifs ou sabotés

L'équilibre est important entre la mobilisation des personnes à s'engager et la définition de procédures de conformité pour que votre personnel non seulement s'approprie ses propres défis, mais soit également conscient des normes à suivre. La stricte conformité permet d'atteindre de nombreux résultats. L'engagement, en revanche, est la clé qui permet de faire participer le personnel pour affronter les obstacles, surmonter les résistances et parvenir à des résultats durables. Il libère l'effort supplémentaire souvent nécessaire pour développer et mettre en œuvre des approches créatrices et efficaces.

Pour explorer les différences entre l'engagement et la conformité dans un groupe, référez-vous à « Obtenir l'engagement et non simplement la conformité » dans la boîte à outils de ce guide.

RECONNAÎTRE LES CONTRIBUTIONS DES AUTRES

Alors que vous équilibrez l'engagement et la conformité, veillez à développer une procédure de reconnaissance des résultats individuels. Le fait de reconnaître les contributions positives des autres est une source de motivation forte car cela montre que la personne compte et que sa contribution est remarquée. Vous pouvez reconnaître les efforts de quelqu'un en le remerciant directement, en lui écrivant une note et en insistant sur sa contribution dans une séance d'évaluation formelle. Lorsque vous félicitez *publiquement* des personnes et des équipes, vous encouragez un climat où tout le personnel peut dire « Regardez ce que nous pouvons achever. ».

Un conseil concernant la reconnaissance : réfléchissez bien avant de féliciter une personne ou un groupe. Exprimez votre reconnaissance de façon à ce que chacun se sente fier de la réalisation.

Pour encourager les membres du personnel à lutter ensemble pour obtenir des résultats et une reconnaissance, vous pouvez suivre les « sept points essentiels pour encourager le cœur ». Les points essentiels figurant dans l'encadré à la page suivante permettent d'illustrer quel type de performance vous recherchez.

Vous pouvez également renforcer l'esprit d'équipe du groupe en demandant aux membres du groupe de reconnaître mutuellement leurs contributions. Vous pouvez organiser à tout moment une réunion et demander à chacun d'écrire une phrase sur un morceau de papier pour chaque membre de son équipe, commençant par « Je vous apprécie pour... ». Ces reconnaissances peuvent inclure les contributions apportées à l'équipe, aux clients ou à la communauté par l'autre membre. Faites en sorte que chacun lise sa reconnaissance aux autres membres de l'équipe. Avec cette méthode, les membres de votre groupe réalisent mieux leurs efforts réciproques et s'engagent à parvenir aux résultats souhaités par chacun.

ENCOURAGER LA PERFORMANCE EN INTRODUISANT DES TECHNIQUES DE SOUTIEN

Outre les reconnaissances publiques, vous pouvez adopter des techniques pour soutenir la performance de votre personnel. Il existe des techniques qui peuvent vous aider dans le coaching individuel de la performance et d'autres qui peuvent vous aider à gérer les problèmes de performance lorsqu'ils apparaissent.

Appliquer les techniques de coaching individuel. Le coaching individuel est une conversation où le responsable s'implique dans le développement et le succès de la personne qu'il guide. Un efficace se préoccupe de la personne coachée. Il établit une relation de confiance et sait écouter.

Reconnaître les contributions de personnes pour stimuler la coopération

Sept points essentiels pour encourager le cœur

Pour commencer

- **Définissez des procédures claires.** Mettez clairement en relation les objectifs spécifiques et les principes avec des appréciations et reconnaissances (par exemple, en accordant une augmentation annuelle ou un bonus sur la base du mérite ou en accordant la possibilité de participer à des conférences).
- **Encouragez l'excellence.** Exprimez votre confiance dans les bonnes intentions et les compétences de votre personnel (par exemple, « Vous pouvez le faire, j'en suis persuadé. »).
- **Soyez attentif.** Recherchez des exemples positifs dans les actions du personnel lorsqu'il respecte les procédures. (Par exemple, faites le tour du lieu de travail, lisez et observez les bonnes pratiques de travail et les bons résultats obtenus.)

Lorsque vous trouvez un bon exemple

- **Personnalisez la reconnaissance.** Prenez connaissance des préférences individuelles avant de récompenser quelqu'un pour la qualité de son travail. (Par exemple, remerciez la personne en utilisant des mots choisis qui s'adressent à ses intérêts.)
- **Racontez l'histoire.** Décrivez les efforts de la personne d'une façon captivante et qui suscite l'inspiration. (Par exemple, « J'ai remarqué qu'elle observait la longue queue d'attente devant la pharmacie. Elle a alors pensé à une façon d'accélérer le système de renouvellement des ordonnances en pharmacie. »)
- **Partagez le succès.** Organisez une fête pour montrer votre soutien à tout le groupe.
- **Faites-en un exemple.** Suivez *personnellement* ce processus jusqu'au bout pour bien montrer combien vous tenez à ces procédures définies.

Source : Adapté de Kouzes et Posner 1999

Lorsque, en tant que coach, vous recevez un membre du personnel, prenez le temps d'observer et d'établir un rapport de communication. Cherchez à comprendre comment vont les choses pour cette personne et adoptez un ton encourageant. Vous pouvez ensuite lui demander quels sont ses problèmes et ses points de vue. Écoutez ses réponses, donnez-lui un feed-back précis et répétez le processus jusqu'à ce que vous soyez tous les deux d'accord sur une ligne d'action à suivre que la personne appliquera. Ce processus s'appelle ODÉFA, qui signifie : Observer, Demander, Écouter, donner le Feed-back et mettre d'Accord.

**Savoir coacher
pour encourager
de nouveaux
comportements**

Vos questions peuvent aider la personne à réfléchir à son engagement, aux résultats obtenus et aux obstacles qu'elle doit encore surmonter. Par le biais d'un questionnement dirigé, la personne peut entrevoir de nouvelles possibilités et envisager d'autres actions pour optimiser sa performance.

Pour en savoir plus sur le coaching individuel, référez-vous aux exercices « Le coaching par le soutien mutuel » et « Améliorer l'aptitude au coaching : La check-list ODÉFA, » dans la boîte à outils de ce guide.

Questionnement dirigé pour le coaching individuel d'un membre du personnel

Un bon coach pose des questions et travaille avec la personne pour trouver des solutions. Celle-ci devient ainsi plus attentive à sa performance et plus compétente dans la résolution des problèmes de façon indépendante. Le coach peut poser les questions suivantes :

- Que vous êtes-vous engagé à réaliser ?
- Qu'avez-vous réalisé jusqu'à présent ?
- Quels obstacles rencontrez-vous ?
- Pourquoi avez-vous l'impression d'être bloqué ?
- Si tout pouvait se passer exactement comme vous le souhaitez, quel serait le résultat ?
- Quelles actions pouvez-vous mettre en œuvre pour surmonter les obstacles que vous rencontrez ?
- De quel type de soutien avez-vous besoin de la part des autres ?
- Comment puis-je vous aider ?

Gérer les problèmes de performance. Il arrive qu'un membre du personnel ne parvienne que rarement à atteindre les normes que vous avez établies. Il peut vous être utile de noter les circonstances de ces mauvaises performances pour y rechercher des constantes. Cette méthode vous fournit des informations objectives sur les causes possibles des performances inadéquates. Votre source principale d'information dans ce cas est le membre du personnel, mais vous pouvez aussi examiner les systèmes en place pour aider au bon travail du personnel. Essayez de comprendre si le personnel saisit vos attentes en ce qui concerne la performance et s'il a reçu un feed-back sur sa performance. Est-ce que les politiques actuelles, les procédures et les flux de ressources soutiennent et récompensent les bonnes performances ? Est-ce que le personnel possède les compétences et la formation nécessaires ?

Référez-vous aux exercices « Diagnostiquer les problèmes de performance » et « Offrir un feed-back utile » dans la boîte à outils de ce guide pour les questions touchant à la performance du personnel.

Lors de discussions sur une performance, faire la part des sentiments et des observations

Il est important de donner un avertissement à la personne et de lui offrir la possibilité de s'améliorer. Rencontrez la personne dont la performance est insatisfaisante, qui a été mêlée à un incident comme un vol, ou dont le comportement manque de respect ou est déloyal envers les autres. Pour vous protéger contre des émotions violentes, vous pouvez vous préparer à l'entretien en appliquant la méthode ORID (Objectivité, Réflexion, Interprétation et Décision). La méthode ORID vous permet de faire le point sur ce qui s'est passé, de faire la part entre vos sentiments, vos pensées et vos observations pour prendre une décision avec la personne qui renouvelle son engagement pour la tâche concernée. Pendant l'entretien, vous pouvez également appliquer les techniques déjà mentionnées dans ce chapitre : le processus ODÉFA, le feed-back spécifique et les commentaires positifs sur les activités que la personne a bien faits.

Pour de plus amples informations sur ORID, référez-vous à l'exercice « Réfléchir sur la communication : La méthode ORID » dans la boîte à outils de ce guide.

ENCOURAGER L'APPRENTISSAGE PARTAGÉ

L'apprentissage de nouvelles pratiques au travail peut être une source d'enthousiasme, de créativité et d'engagement pour le personnel. Nous nous référons ici à l'apprentissage comme *développement de la capacité de produire les résultats escomptés*.

Créer des opportunités d'apprentissage pour favoriser la croissance

L'un des moyens à votre disposition pour encourager l'apprentissage continu est de créer des occasions pendant lesquelles le personnel partage ses connaissances et ses bonnes pratiques. La collecte et la mise en commun des informations favorisent un climat de travail positif et contribuent à produire les résultats attendus. Le groupe obtient non seulement des informations sur les progrès accomplis en vue des résultats, mais il apprend également à discerner ce qui a fonctionné de ce qui n'a pas fonctionné. Il peut ensuite appliquer ces nouvelles données au travail en cours.

Rester humble et gérer les aspirations. L'acquisition de connaissances qui se base sur les échanges des uns avec les autres à long terme suppose un engagement du groupe envers l'apprentissage. Il faut de l'humilité de la part de tous pour prendre conscience de ce que l'on ne sait pas. Il est alors possible de rechercher de nouvelles compétences et informations et de changer d'attitude afin d'améliorer la compétence de tous. C'est cette prise de conscience sans cesse renouvelée des besoins de connaissances qui est la dynamique même de l'apprentissage.

Montrez que vous ne savez pas tout

- Lorsque les autres attendent une réponse de votre part, renvoyez-leur la question.
- Écoutez d'abord les autres lorsque vous êtes pressé d'exprimer votre opinion.
- Attendez que quelqu'un d'autre dise ce que vous vouliez dire (si personne ne le fait, dites-le).
- Demandez aux autres : Que feriez-vous à ma place ? Que devrions-nous faire ?
- Reconnaissez les personnes qui sont auteurs de bonnes idées et suggestions.
- Apprenez à dire « Je ne sais pas ».
- Demandez de l'aide à votre personnel et à vos pairs.
- Informez votre personnel sur la complexité du travail (rendez visible les interconnexions).
- Examinez les conséquences des décisions.
- Demandez à votre personnel de réfléchir en proposant différents scénarios.
- Admettez vos erreurs sans tergiverser et excusez-vous le cas échéant.

Améliorer l'apprentissage en équipe. Au sein des groupes qui apprennent bien ensemble, les personnes assument en général différents rôles dans l'équipe. Quelques-uns des rôles habituels dans les équipes sont ceux d'innovateur des idées, de suiveur, de critique ou d'observateur. Face à une difficulté, quelqu'un lance une idée ou une action pour répondre à la situation. Quelqu'un d'autre suit ou accepte l'idée qui gagne alors du terrain. Une troisième personne n'est pas d'accord ou remet en cause l'idée ce qui encourage le groupe à l'approfondir en examinant ses inconvénients. Enfin, quelqu'un observe et communique un feed-back sur les progrès du groupe.

Certains groupes peuvent s'enliser sur des solutions qui sont moins optimales lorsqu'une ou plusieurs personnes dominent la discussion et que les autres tendent à suivre ou lorsque quelqu'un est constamment en désaccord. Dans un tel climat, une grande partie du talent créatif de l'équipe ne s'exprime pas. Pour bien fonctionner, un groupe doit trouver le bon équilibre entre ces quatre rôles.

Pour aider votre groupe à appliquer ces rôles, vous pouvez utiliser l'exercice « Comprendre les différents rôles dans un travail d'équipe » dans la boîte à outils de ce guide.

Équilibrer les rôles dans une équipe

Effectuer l'Évaluation du climat au sein du groupe de travail

L'Évaluation du climat au sein du groupe de travail, développée par le Programme de MSH sur le leadership et le management, est conçue pour évaluer le climat de travail dans des groupes à tous les niveaux organisationnels. L'Évaluation du climat au sein du groupe de travail fournit un aperçu de la perception par les membres du groupe de l'atmosphère de travail dans l'équipe. Vous pouvez discuter des résultats avec le groupe et utiliser les idées nées de la discussion pour guider le changement. Vous pouvez également utiliser l'évaluation comme un outil de suivi en procédant à une évaluation de base et répéter l'opération ultérieurement pour évaluer les progrès.

L'outil est conçu pour être rempli par tous les membres du groupe de travail. Il comporte 10 points. Huit points, validés par le biais d'une évaluation, mesurent des éléments du climat dans le groupe de travail. Les deux derniers points évaluent la perception du groupe de travail concernant la qualité et la productivité. Chaque membre du groupe évalue les 10 points selon une échelle allant de 1 à 5. Les points sont :

Points sur le climat

1. Nous sentons que notre travail est important
2. Nous luttons pour atteindre de bons résultats
3. Nous faisons attention à bien travailler ensemble
4. Nous comprenons l'importance du travail de chaque membre du groupe
5. Nous avons un plan qui guide nos activités
6. Nous comprenons les capacités de chacun d'entre nous
7. Nous cherchons à connaître les besoins de nos clients
8. Nous sommes fiers de notre travail

Perceptions concernant la productivité et la qualité

9. Notre groupe de travail est connu pour la qualité de son travail
10. Notre groupe de travail est productif

Un facilitateur indépendant guide le processus de collecte et d'analyse des données pour assurer la confidentialité des réponses des membres du groupe. Durant la discussion sur l'ensemble des résultats, votre groupe peut expliquer comment il souhaite travailler ensemble dans l'avenir. Ou encore, des personnes peuvent exprimer individuellement leur opinion au facilitateur. En tant que responsable du groupe, votre rôle consiste à soutenir votre personnel dans son engagement à créer un nouveau climat de travail et à fournir la clarté nécessaire.

Pour l'outil d'évaluation complet et les instructions d'utilisation, référez-vous au CD-ROM accompagnant ce guide.

En modelant continuellement l'engagement, en conservant une relation de confiance, en reconnaissant les bons résultats, en développant les processus de soutien, en apprenant avec votre équipe, vous créez un climat qui permet de maintenir la motivation du groupe pour tendre aux résultats. Avant d'engager vos efforts dans le développement d'un climat de travail meilleur, vous pourrez avoir besoin d'évaluer le climat dans votre groupe. Cette évaluation vous servira de base pour déterminer les effets des changements que vous introduirez.

Donner le ton au niveau des cadres dirigeants

« Nous sommes tous les jours émerveillés par le pouvoir que nous avons de changer la qualité de vie de nos compatriotes, simplement en créant des possibilités d'initiatives et d'innovations. Ce qui est pour moi une source d'inspiration est le niveau d'engagement et de résolution de mon équipe et son enthousiasme à valoriser ce que nous faisons en Afrique du Sud. »

– DR SIPHIWO STAMPER
DÉPARTEMENT DE LA SANTÉ
PROVINCE DU CAP ORIENTAL, AFRIQUE DU SUD

**Bien choisir
ses alliés pour
entamer un
changement**

Si vous êtes un cadre dirigeant, votre rôle est fondamental car vous donnez le ton de l'organisation en articulant et en montrant l'exemple des valeurs que vous aimeriez voir incarnées par l'organisation. Vous pouvez mettre en place des changements profonds en commençant simplement à travailler d'une autre façon. Par exemple, si vous optez pour la transparence et l'honnêteté, vous devez être transparent et honnête. Si vous souhaitez que l'accent soit mis sur les clients et les résultats, montrez-le dans toutes vos conversations de travail. À un niveau de responsabilité supérieur, donner le ton exige de la discipline et de l'humilité, jour après jour.

Pour modifier le ton, vous avez besoin d'alliés. Veillez à obtenir le soutien de pairs et de supérieurs ayant une position importante, par exemple, le conseil d'administration ou le ministre, et assurez-vous leur engagement complet avant d'aller de l'avant. Veillez à faire entrer vos pairs dans l'équipe de direction lors de la mise en œuvre de ce changement.

ENGAGER VOTRE ÉQUIPE DE DIRECTION

Il est fondamental de lier le climat de travail que vous souhaitez créer à une vision partagée pour votre organisation ou votre ministère. (Reportez-vous au chapitre 2 et à la boîte à outils de ce guide pour les exercices de création de

Permettre
au personnel
de rester en
contact avec
les réalités
du terrain

vision.) Avant de créer cette vision, cependant, vous pouvez avoir besoin de préparer votre équipe de direction. Il arrive que les cadres dirigeants perdent de vue la finalité du programme parce qu'ils sont loin des bénéficiaires ultimes du programme. Ils peuvent être plongés dans la complexité de l'environnement politique ou économique, aux prises avec les priorités peu claires ou changeantes des bailleurs de fonds ou préoccupés par leur réputation et par la perspective d'obtenir un poste plus attrayant. Dans ce cas, remettez votre équipe en contact avec les prestataires de services ou les personnes engagées politiquement dans l'amélioration des services de santé.

Dans le cadre d'un exercice de planification stratégique, les cadres dirigeants de différentes agences et divisions travaillant au Programme de planification familiale nationale au Zimbabwe se déployèrent dans la ville de Mutare et ses environs pour visiter des formations sanitaires et des centres de jeunesse. Ils suivirent aussi les agents de distribution communautaires et leurs superviseurs sur un terrain difficile. Chacun revint avec une idée claire des défis auxquels faire face et prit en compte la réalité observée sur le terrain au cours de la planification stratégique suivante.

Améliorer les facteurs qui déstabilisent le climat de travail. Lorsque vous avez une vision, vous pouvez commencer à réfléchir avec les autres cadres dirigeants à la culture de l'organisation et aux façons de la changer pour s'approcher de cette vision. Peut-être que l'histoire et la culture de votre organisation ont inspiré des personnes dans le passé, mais qu'actuellement elles inhibent son dynamisme parce que les temps ont changé. Examinez les facteurs liés au climat de travail qui minent la performance ou la productivité dans l'organisation. Sachez promouvoir un climat de travail positif dans votre propre équipe de direction des cadres dirigeants.

ORGANISER UN RÉSEAU DE SOUTIEN

Un réseau de
soutien efficace
peut déplacer
des montagnes

Un bon réseau de soutien est particulièrement important pour les cadres dirigeants. Grâce à ce réseau, vous pourrez influencer le climat de travail de votre organisation et davantage. Lorsque des cadres dirigeants forment un réseau de pairs, ils réalisent qu'ensemble, ils peuvent « déplacer des montagnes ». Ils peuvent publiquement mettre en question des pratiques douteuses, comme le détournement de ressources, qui entravent sérieusement la distribution des services de santé sur le terrain. C'est possible remettre en question ces pratiques en vous sentant couvert si vous pouvez compter sur un appui haut placé.

Au cours de leurs discussions, les cadres dirigeants d'un Ministère de la santé en Afrique occidentale commencèrent à réaliser que leur comportement était lié à la réaction de leurs subordonnés. Des leaders d'équipe reconnurent qu'ils étaient responsables de la passivité et la dépendance de leur personnel, alors même qu'ils se plaignaient de ces caractéristiques de leur personnel. Les leaders réalisèrent également qu'ils avaient souvent été la cause de leurs propres crises et en avaient parfois reporté la responsabilité sur d'autres. En réfléchissant tous ensemble à leurs expériences sur la motivation, la délégation et la communication, ils découvrirent que ce qui les motivait, motivait souvent les autres. Ceci fut un point de départ pour un changement significatif.

En faisant en sorte que votre équipe de direction se sente engagée et en organisant un réseau de soutien de cadres dirigeants, vous pouvez créer le type de climat de travail permettant aux responsables de tous les niveaux d'être des leaders. Ne laissez pas une tâche si importante à quelqu'un d'autre.

Dans un certain nombre de pays, les équipes de district ont amélioré leur climat de travail grâce à l'application des pratiques de leadership et de management pour renforcer les services de santé. Le combat quotidien pour atteindre le résultat souhaité, s'il est vu dans une perspective de leadership, peut changer la façon d'interagir des membres du personnel et leur perception du travail avec leurs pairs.

Améliorer les relations de travail, le climat de groupe et la performance – Exemple du Sénégal

Préoccupé par la mauvaise performance de ses districts, le Ministère de la santé du Sénégal a lancé un programme de renforcement des capacités de leadership dans deux régions pour des équipes provenant de 14 districts. Les équipes de district identifièrent un défi au niveau de la santé maternelle et infantile ou de la planification familiale et apprirent comment améliorer leurs pratiques de leadership et de management et leurs compétences pour relever ce défi. Au cours de la première des quatre réunions bimensuelles prévues, chaque équipe a évalué le climat de son groupe de travail. Les équipes discutèrent également de la motivation et des relations avec les clients internes et externes. Au cours des réunions suivantes, à l'aide d'exercices, elles ont accru leurs compétences en leadership pour améliorer la communication au sein de l'équipe, l'intelligence émotionnelle et l'engagement. Le travail sur leur défi a également fourni de nombreuses occasions d'ajuster délibérément leurs façons de travailler ensemble.

Améliorer la communication entre les membres de l'équipe. À la fin du programme de quatre mois, les participants déclarèrent qu'ils se sentaient en mesure de mieux écouter et de se mettre à la place des autres. Ils se sentaient capables de mieux contrôler leurs émotions, notamment la colère, de sorte que dans un conflit ils restaient calmes. Ils pouvaient servir avec succès d'intermédiaires pour empêcher qu'un conflit ne s'envenime. Les participants partageaient un plus grand nombre d'informations avec l'équipe que dans le passé. L'un des participants déclara « Nous sommes devenus plus réceptifs, tolérants et ouverts. ».

Exemple du Sénégal (cont.)

Un personnel dédié au travail d'équipe et aux résultats. Le travail d'équipe est devenu la norme. Plutôt que de considérer les relations des uns et des autres uniquement dans un rapport de supérieurs et de subordonnés, les membres du personnel se considèrent maintenant comme des collègues travaillant ensemble pour un objectif commun. Les membres cadres de l'équipe ont cessé de donner des ordres. Les personnes qui tendaient à travailler seules ou qui étaient considérées comme « difficiles » travaillent maintenant avec les autres, permettant, pour la première fois, à chaque membre de l'équipe d'apprendre quelque chose des autres. L'aspect le plus important est que tous aspirent à parvenir aux résultats fixés. Auparavant, les plans tombaient à l'eau ou le découragement prenait le dessus lorsque se présentait un obstacle. Comme le déclarait l'un des participants : « Maintenant nous comptons sur notre propre force » et trouvons la plupart des solutions « sur le pas de la porte. ».

Amélioration du climat de travail. L'évaluation du climat dans les groupes de travail avant et après le programme indique également que les équipes percevaient une amélioration du climat de travail. Entre autres choses, les changements signalaient une augmentation de la confiance mutuelle.

Résultats sur le service. Un climat de travail positif et un personnel motivé ont contribué à améliorer les services et à produire des résultats mesurables. Quatre des huit équipes qui avaient collecté des données à la fin du programme avaient atteint ou dépassé leurs objectifs de performance. Selon le défi choisi, différents districts rapportèrent que la majorité des naissances étaient actuellement assistées (67 %, partant de 35 %) ou étaient assistées par du personnel qualifié (100 %, partant de 75 %), les visites post-partum (deux) étaient effectuées (plus de 50 %, partant de 37 %), les visites prénatales (trois) étaient effectuées (17 %, partant de 9 %).

En s'attelant en même temps aux défis de prestation des services et à la formation des compétences en leadership, les équipes de district au Sénégal ont créé un climat de travail où tous les membres de l'équipe ont été encouragés à travailler en dépassant les barrières pour le renforcement des services.

Achever un climat de travail positif

« Notre plus grand succès est d'effectuer notre travail en tant qu'équipe, non en tant qu'individus. Si quelque chose affecte une personne, cela touche toute l'équipe. Si nous devons faire face à une contrainte, nous sondons l'opinion de chacun pour trouver une façon de la surmonter. »

– SUHEIR SABRY SIAM
DISTRICT DE SANTÉ D'ASSOUAN, ÉGYPTÉ

Lorsque les membres du personnel sentent que leur travail a un sens et qu'ils appartiennent à une bonne équipe guidée par un responsable inspiré, ils perçoivent un climat de travail positif. Ils contribuent également à la création et au maintien de ce climat. Dans une telle atmosphère, chacun s'efforce d'apprendre, fait ce qu'il doit faire et évite de décevoir ses collègues. On observe souvent ce genre de coopération dans les événements sportifs, où les joueurs comptent les uns sur les autres pour obtenir un bon résultat et se remplacent les uns les autres quand cela est nécessaire. Derrière chaque grande équipe, il y a un coach attentif qui encourage ce type de comportement. Le coach comprend les motivations des joueurs et leurs aptitudes. Il organise les positions des joueurs, développe leur talent et canalise leur énergie vers des actions coordonnées visant à produire des résultats.

De même, votre façon de communiquer, de coaching et d'apprécier les personnes peut continuellement mobiliser votre équipe pour qu'elle fasse de son mieux, dans l'intérêt de toute l'équipe ainsi que des clients. En faisant du bon travail et en apprenant bien ensemble, le personnel surmontera les obstacles pour parvenir à des résultats remarquables. Ces conditions de travail une fois établies soutiendront l'engagement du groupe pendant des années, au fil des défis, les nouveaux se présentant aussitôt que ceux actuels sont dépassés. En gravissant les échelons du leadership dans votre organisation, vous pouvez créer un climat de travail dans chacun de vos groupes de travail qui vous communiquera ainsi qu'à votre groupe suffisamment d'énergie, d'enthousiasme et de motivation pour déplacer des montagnes.

Créer un climat
de travail
en équipe et
de soutien

Matière à réflexion**Améliorer le climat de travail pour optimiser la performance****Le climat de travail actuel et la culture organisationnelle**

- Comment pourriez-vous décrire le climat de travail actuel de votre groupe ?
- Quels aspects du climat de travail actuel sapent les efforts de votre groupe pour relever des défis clés et l'empêchent d'obtenir des résultats ?
- Quels éléments appartenant à la culture organisationnelle plus générale influencent le climat de travail actuel de votre groupe ? Sur lesquels pouvez-vous agir et lesquels sont au-delà de votre contrôle ?

Le meilleur climat de travail pour votre groupe

- Quel type de climat de travail peut motiver votre groupe de travail ?
- Quelles sont les choses les plus simples que vous pouvez faire pour améliorer le climat de travail du groupe ? Les plus difficiles ? Quels aspects exigent un soutien des niveaux supérieurs ? Sur quels aspects pouvez-vous intervenir directement ?

Compétences en leadership pour améliorer le climat

- Comment votre comportement influence-t-il le climat de travail ? Que pensez-vous devoir changer en vous pour améliorer le climat de travail ?
- Quels échecs en communication sont très communs dans votre équipe ? Que pouvez-vous faire pour y remédier ?
- Quelle est la chose la plus importante que vous pouvez faire pour obtenir l'engagement de votre groupe pour parvenir à des résultats ?

Gravir les échelons du leadership

« Nous finissons [...] par réaliser nos plus grands potentiels [...] en considérant nos propres crises comme des occasions d'abandonner ce que nous avons été et de suivre la route nous amenant vers quelque chose de plus. »

– WILLIAM BRIDGES

« THE WAY OF TRANSITION »

La progression d'une personne à un échelon supérieur dans une organisation est une « transition de leadership ». Il est généralement admis que les transitions de leadership se produisent à l'échelon supérieur de l'organisation lors du départ d'un chef et de son remplacement par une personne nouvelle. En fait, elles interviennent à tous les niveaux, chaque fois qu'une personne gravit un échelon. Le champ de responsabilité de cette personne s'élargit et elle doit rendre compte des performances de domaines de plus en plus étendus de l'organisation.

Ce chapitre étudie l'évolution de votre rôle au fur et à mesure de votre ascension dans la hiérarchie. Il décrit l'indispensable optimisation, à tous les niveaux de management, des compétences nécessaires pour créer et encourager un climat de travail positif et la performance des équipes. Ce chapitre explore quatre niveaux de transition caractéristiques :

- l'accèsion à un premier poste de manager-leader : le premier niveau ;
- le passage du management d'une équipe à celui d'autres managers : le deuxième niveau ;
- la nomination à un poste de cadre supérieur : le troisième niveau ;
- le leadership et le management au sommet de la hiérarchie : le quatrième niveau.

Ce chapitre aborde également le rôle important que jouent les responsables de tous les niveaux dans la préparation de leurs subordonnés à des postes de managers-leaders, afin que la canalisation soit constamment alimentée en personnel qualifié, capable d'assumer des rôles de plus en plus complexes jusqu'au niveau supérieur de l'organisation.

Établir une canalisation de managers-leaders

« La mission principale des leaders est de former d'autres leaders. »

– NOEL TICHY

« THE LEADERSHIP ENGINE »

Les transitions de leadership, à l'exception de celles se produisant au sommet de la hiérarchie, sont généralement peu visibles. En effet, lorsqu'une personne passe à un niveau de responsabilité supérieur, nous désignons rarement ce changement comme une transition de leadership, mais plus couramment comme une *promotion*.

Dans de nombreux cas, les personnes bénéficiaires d'une promotion ou nommées à un nouveau poste ne sont pas préparées à assumer de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités de management et de leadership. Une expertise technique exceptionnelle est souvent considérée comme une qualification suffisante pour nommer une personne à un poste de management ou de leadership. Par exemple, il est fréquent de promouvoir des médecins ou des infirmières de qualité sans tenir vraiment compte de leurs capacités de management ou de leadership. Lorsqu'une personne de l'extérieur est embauchée, vous ne réalisez peut-être pas qu'elle passe par une transition importante en acceptant un poste impliquant des responsabilités de management et de leadership. Il se peut qu'elle ne soit pas totalement prête à assumer ce rôle malgré ses excellentes qualifications techniques.

Les travaux de recherche sur l'avancement hiérarchique de responsables au sein des organisations ont montré que les exigences professionnelles varient qualitativement d'un niveau à un autre (Jaques et Cason, 1994). À chaque niveau, l'horizon de temps (ou le délai lié au rôle du poste dans la planification à long terme) et la complexité du poste s'élargissent. Ces changements exigent une gymnastique mentale de plus en plus complexe.

Lorsque des personnes travaillent à des niveaux outrepassant leurs capacités (à savoir un horizon de temps et un niveau de complexité qu'ils ne maîtrisent pas entièrement), ils sont incapables de se concentrer sur leurs tâches

L'expertise technique n'est pas suffisante

Chaque transition élargie l'horizon

de management et de leadership et ont souvent tendance à effectuer les tâches dans lesquelles ils sont le plus à l'aise et qui sont généralement celles exécutées à un niveau inférieur. En qualité de superviseur, le responsable doit préparer le personnel des niveaux inférieurs à assumer de nouvelles responsabilités de management et de leadership et, au moment de leur promotion, les soutenir pour qu'ils réussissent dans leur nouveau rôle.

PRÉPARER LES RESPONSABLES AUX TRANSITIONS DE LEADERSHIP

Ram Charan a introduit l'image d'une « canalisation » de leadership et il soutient si quelque chose est bloquée, la canalisation ne laissera pas passer les ressources qu'elle contient (Charan et al. 2001). Lorsque la canalisation change de direction, des bouchons se produisent facilement. Les managers-leaders ont le devoir d'aider ceux qui semblent figés à leur poste (par la transition ou le départ) pour laisser la place à d'autres.

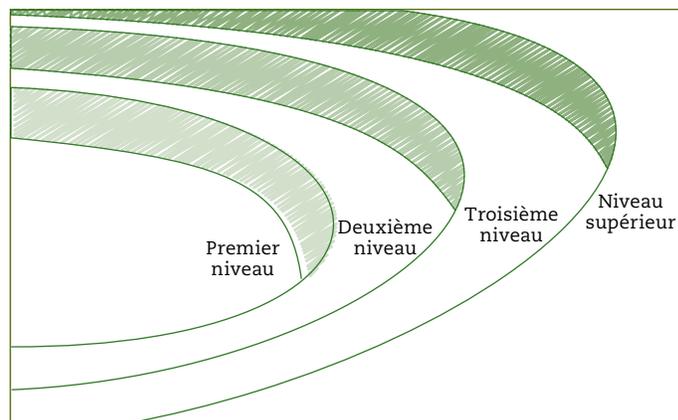
Les organisations qui reconnaissent que nul ne peut devenir un grand leader en une nuit ont mis en place des pratiques organisationnelles permettant à leur personnel d'évoluer vers des tâches de plus en plus complexes de management et de leadership. Elles peuvent ainsi établir une solide canalisation de futurs dirigeants et soutenir leur personnel pendant ces importantes transitions de leadership.

Pour alimenter constamment la canalisation en personnel qualifié, il est essentiel que les responsables comprennent que chaque niveau implique des changements significatifs de l'horizon de temps, des priorités, des relations et des tâches et qu'à chaque niveau les besoins diffèrent en matière de compétences et de pratiques de management et de leadership. Selon que les personnes s'adaptent plus ou moins bien à ces changements et variations, leur évolution dans la canalisation sera plus ou moins fluide.

Dans son livre « *Leadership without Easy Answers* », Ronald Heifetz incite les leaders à « quitter la piste de danse pour s'accouder au balcon » d'où ils pourront avoir une vue panoramique de la piste en dessous. À chaque transition, le responsable doit monter d'un « balcon » (voir Figure 9). Au fur et à mesure que le responsable s'élève dans la hiérarchie de l'organisation, les détails des danseurs sur la piste de danse deviennent flous tandis que la chorégraphie de l'ensemble devient de plus en plus apparente. Cette métaphore illustre le défi que représente la gestion des transitions de leadership : veiller à une harmonie totale entre les balcons (niveaux), le rythme des danseurs et la cadence de la musique.

S'adapter bien
pour gravir plus
facilement

FIGURE 9 De la piste de danse au balcon : Un changement de perspective



En prenant de la hauteur, la perspective change et vous pouvez voir des constantes qui n'apparaissaient pas lorsque vous étiez en bas.

Pour chacun des quatre niveaux de transition de leadership présentés dans ce chapitre, nous abordons les changements inhérents au passage au « balcon » supérieur. Les tâches, les capacités et les changements de mentalité requis pour obtenir des performances adéquates à chaque niveau sont regroupés en cinq concepts essentiels qui deviennent chacun plus complexe au fur et à mesure que vous montez d'un échelon :

- *l'horizon de temps* ou intervalle de temps pendant lequel vous devez planifier et obtenir des résultats ;
- *les priorités* auxquelles vous devez prêter attention ;
- *les types de relations* que vous devez cultiver et gérer ;
- *les tâches* ou responsabilités clés ;
- *les compétences et pratiques de leadership et de management* nécessaires à l'obtention de performances élevées.

Guetter les signes de déraillement

Les signes de déraillement (présentés dans des encadrés dans ce chapitre) indiquent que les performances du responsable ne sont pas adaptées au niveau requis et qu'il doit améliorer ses compétences et ses pratiques avant d'être promu à un poste supérieur. Le superviseur a l'obligation de détecter ces signes et doit soutenir et coacher le responsable de manière à ce qu'il devienne compétent et efficace.

Les transitions décrites dans ce chapitre étant générales, il est possible qu'elles ne correspondent pas parfaitement à votre situation. Parfois, les individus passent alternativement du rôle d'exécutant et membre d'une équipe à celui de responsable d'une équipe et de ses résultats globaux. Les défis à

relever différent selon le rôle joué. Ce chapitre traite de la difficulté à gravir les échelons de la hiérarchie et à aider les autres à faire de même. L'aptitude à s'adapter à des priorités nouvelles et à acquérir les compétences adéquates à chaque niveau détermine la réussite de ces transitions.

Accéder à un premier poste de manager-leader : Le premier niveau

« Je n'avais pas l'intention d'être un leader, mais un bon travailleur. J'ai commencé par apprendre et être mené par des personnes qui en savaient plus que moi afin que je puisse apprendre à leur contact. »

– DR PETER MUGYENYI, DIRECTEUR EXÉCUTIF
JOINT CLINICAL RESEARCH CENTRE, OUGANDA

Étudions l'histoire de Violet TENKIANO, une infirmière brillante qui a été promue au poste de responsable du service dans lequel elle travaillait. Malgré sa réputation d'excellente infirmière ou son degré élevé de compétence clinique, si l'un des membres de son service n'est pas productif ou prodigue des soins d'un niveau de qualité inférieur à la norme, cela devient son problème. Elle est responsable des résultats de l'ensemble du service et pas seulement de son travail ou de quelques brillants exécutants de son équipe. Si son service ne dispose pas des ressources nécessaires, Violet a désormais la responsabilité de trouver une solution au problème.

La situation est encore plus difficile pour Pierre CHERIF, médecin, qui est passé directement du stade d'étudiant en médecine, concentré exclusivement sur l'acquisition de compétences cliniques, à celui de responsable d'une formation sanitaire rurale. Dans de nombreux pays, les premiers postes sont dans des zones éloignées et le superviseur n'est pas sur place. Même lors d'une visite de supervision, celui-ci s'attachera vraisemblablement plus aux compétences cliniques qu'aux méthodes de gestion ou de direction. Pierre a connu de sérieuses difficultés pour gérer la dynamique des relations avec le personnel de sa formation sanitaire et a eu l'impression « d'avoir été jeté dans le grand bain avec deux options : nager ou couler ».

Ces exemples montrent combien la première transition est difficile, pour passer du rôle de prestataire de services cliniques à celui de responsable d'un groupe. C'est sans doute la première fois dans votre carrière professionnelle que vous ne pouvez pas laisser passer un conflit sans le régler, même s'il n'a aucune répercussion directe sur votre performance en tant que prestataire de services. À chaque transition de leadership, vous disposerez de moins de temps pour fournir vous-même le service aux clients et vous devrez consacrer plus de temps à être le responsable qui *rend possible* le travail des autres.

La première transition implique de nouvelles priorités

En tant que manager-leader, tout problème concernant *votre* personnel devient *votre* problème. Donc, pendant cette première transition de leadership, vous devez non seulement acquérir des compétences nouvelles, mais vous devez également être attentif aux nouvelles priorités, cultiver de nouvelles relations et adopter des attitudes nouvelles montrant que votre travail inclut désormais le travail de ceux qui vous rapportent.

UN CHANGEMENT DANS L'HORIZON DE TEMPS

Anticiper les changements dans l'environnement de la santé

La première transition passe par un changement significatif de votre horizon de temps. Auparavant, vous deviez gérer uniquement votre ponctualité, c'est-à-dire arriver à l'heure au travail et effectuer vos tâches et obligations dans les délais impartis. L'intervalle de temps dont vous étiez responsable variait entre un jour et quelques semaines, un mois, tout au plus. Vous êtes maintenant responsable de la réalisation des tâches de votre service sur une plus grande période de temps, les résultats étant mesurés par exemple sur une base trimestrielle. Vous devez également anticiper les variations saisonnières du profil des maladies et la mise à disposition des ressources correspondantes et élaborer des plans pour veiller à ce que votre équipe soit prête à y faire face. Vous devez anticiper des choses auxquelles vous n'aviez jamais dû penser auparavant. Votre horizon de temps est passé d'un jour ou d'une semaine à plusieurs mois, voire une année. Vous n'êtes plus un simple participant, vous devez passer régulièrement de la piste de danse au balcon pour avoir une vue d'ensemble.

DE NOUVELLES PRIORITÉS

Élargir votre horizon

Pour jouer avec succès ce nouveau rôle, vous devez également changer la manière dont vous canalisez votre énergie et organisez votre temps. Vous devez maintenant être attentif au succès des autres, le valoriser le faire passer avant votre propre besoin d'être considéré comme un prestataire de services performant. Vous devez être disponible et accessible pour votre personnel, être à l'écoute de leurs besoins, leur fournir un feed-back sur leurs résultats et les coacher pour améliorer encore leurs performances.

Si vous dirigez une équipe représentant des spécialités et fonctions variées (santé maternelle et infantile, planification familiale, survie de l'enfant, maladies infectieuses, nutrition, etc.), vous devez leur prêter une attention aussi grande que celle que vous octroyez habituellement à votre spécialité. Ce changement n'est pas simple, surtout si vous avez toujours pensé que votre spécialité ou vos compétences étaient plus importantes que celles des autres.

DE NOUVELLES RELATIONS

En tant que responsable nouvellement promu, vous devez établir et entretenir un réseau de relations qui aidera votre équipe à être efficace. Ce réseau de relations peut être différent de celui que vous aviez avant votre promotion. Prenons l'exemple suivant.

Pauline Diop travaillait comme infirmière de planification familiale dans un centre de santé. Elle avait conscience d'une certaine résistance de la communauté religieuse concernant la planification familiale, mais n'avait jamais été directement confrontée à ce problème. Lorsqu'elle a été nommée directrice de la formation sanitaire de planification familiale dans l'hôpital du district, elle a dû prêter une plus grande attention aux leaders de la communauté et essayer de transformer ses opposants en partisans. Pour ce faire, elle a instauré un dialogue avec les leaders religieux du district et les a amenés sur un terrain d'entente commun, comme la santé et le bien-être de leurs communautés. Ainsi, Pauline a appris à élaborer des stratégies pour obtenir le soutien de personnes avec lesquelles elle n'avait jamais eu à traiter lorsqu'elle était prestataire de services.

Parler avec des personnes influentes à l'extérieur et dans votre organisation

L'accession à un nouveau poste vous oblige à apprendre de nombreuses choses au fur et à mesure que vous établissez des relations avec des personnes autres que vos patients ou clients. Ainsi, vous devez connaître :

- les personnes à qui vous devez parler au sein de la communauté, du gouvernement et du secteur privé ;
- l'influence que ces personnes exercent sur les autres, plus particulièrement sur vos clients ;
- les différents programmes politiques et la manière de réconcilier ces priorités avec les objectifs de votre organisation ou de votre programme.

Au sein de votre organisation, vous devrez savoir :

- comment redéfinir les relations avec vos anciens collègues qui vous rapportent maintenant ;
- qui peut vous aider à accéder à telle ou telle ressource ;
- qui sont les détenteurs de pouvoirs afin de vous puissiez agir et obtenir les ressources dont a besoin votre personnel.

Si vous vivez dans une zone rurale excentrée, vous passerez la majorité de votre temps avec votre personnel. S'ils étaient auparavant vos collègues de travail, vous aurez besoin d'établir une nouvelle relation avec eux, animée par

un esprit de collégialité et de soutien, sans renier le fait que vous êtes maintenant leur supérieur hiérarchique. Ce changement sera difficile à mettre en œuvre si votre promotion a fait des jaloux ou a été contestée.

TÂCHES DU RESPONSABLE DE PREMIER NIVEAU

L'important est le succès de toute votre équipe

S'il s'agit de votre première transition vers un poste de leadership, vous devrez procéder à un certain nombre de changements de votre façon de voir les choses. Avant cette transition vers la direction d'équipe, votre réussite se mesurait à la qualité et à la ponctualité de votre travail et à vos interactions positives avec les patients et vos collègues. Maintenant, en qualité de leader responsable d'équipe, votre réussite se mesure au succès de toute votre équipe.

À ce niveau, il vous incombe d'aider chaque membre de votre équipe à bien faire son travail et à favoriser une bonne entente au sein de l'équipe pour atteindre vos objectifs. Même si vous accomplissez l'ensemble de vos tâches en faisant preuve de ponctualité et d'excellence, si les performances du reste de votre équipe (voire d'une seule personne) ne sont pas bonnes, il vous faudra travailler avec les différents membres de l'équipe pour consolider leurs forces et vous assurer que l'équipe fonctionne bien ensemble.

À ce stade de la transition, vous continuerez généralement à travailler directement avec les patients, tout en effectuant des tâches supplémentaires. Vous devez également vous assurer des points suivants :

- définir clairement le travail de votre équipe ;
- veiller à ce que les tâches soient dévolues aux bonnes personnes ;
- identifier les nouvelles tâches et les répartir au sein de l'équipe ;
- vérifier que chaque membre de l'équipe dispose des ressources et du soutien nécessaires à la bonne réalisation de son travail.

CRITÈRES ESSENTIELS POUR LE PREMIER NIVEAU HIÉRARCHIQUE

Pour vous aider à passer avec succès le cap de la transition, vous devrez apprendre à utiliser couramment les compétences suivantes :

Organisation du travail. Fréquemment appelée répartition des tâches, l'organisation du travail est la capacité à trouver l'adéquation entre une (nouvelle) tâche et les points forts des différents membres d'une équipe. Pour ce faire, il est nécessaire de comprendre les tâches et compétences à mettre en œuvre pour effectuer le travail et déterminer quelles sont les personnes les plus aptes à l'accomplir. Par exemple, si vous découvrez qu'une rumeur présente

Concevoir et attribuer les tâches

vosre formation sanitaire sous un jour défavorable, vous devrez trouver la source de cette rumeur puis rétablir la confiance au sein de la communauté. Si vous pensez que vous n'êtes pas dans la position idéale pour résoudre le problème, vous devrez trouver la bonne personne pour accomplir cette tâche.

Déleguer et suivre les progrès

Délégation des tâches. Déléguer consiste à transmettre les informations, l'autorité et les ressources à une personne de votre équipe tout en conservant l'entière responsabilité des résultats. Déléguer ne signifie pas abdiquer ou passer le travail à votre personnel et ne plus y prêter attention. En organisant régulièrement des réunions et des discussions au cours desquelles vous examinez la réalisation des progrès et abordez les défis à relever, vous pouvez conforter la confiance de votre équipe et ses capacités à résoudre les problèmes. Ce suivi vous permet également d'avoir une confiance plus grande dans leurs aptitudes à prendre les bonnes décisions.

Recrutement de personnel. Il s'agit de l'aptitude à choisir ou embaucher les personnes adéquates pour un travail. Vous devez vous intéresser à ces questions en adéquation avec la culture de votre service (« comment nous faisons les choses ici ») et de l'organisation dans son ensemble. Si vous êtes habilité à embaucher du personnel, vous devrez résister à l'envie de recruter des personnes qui vous ressemblent et à la tentation d'embaucher des amis, des membres de votre famille ou des personnes ayant des parcours ou des orientations politiques similaires au vôtre. Le recrutement de personnes d'horizons différents enrichit le lieu de travail dans la mesure où chacun est compétent à son poste et où vous êtes capable de gérer la dynamique. Formulez clairement les exigences et compétences requises pour le poste concerné. Si vous embauchez des personnes qui ne sont pas à la hauteur, ce sera à leur détriment et au vôtre et vous mettrez en péril les performances de votre équipe et éventuellement votre réputation.

La création d'un réseau permet de gagner des soutiens

Création d'un réseau. La création de réseaux est l'aptitude à établir et entretenir des relations avec des personnes et des groupes à l'intérieur et à l'extérieur du lieu de travail immédiat, y compris avec des supérieurs hiérarchiques. Un réseau efficace suppose que vous compreniez la structure de la gestion de votre organisation, programme ou département et que vous sachiez comment établir un lien entre vous, votre équipe et les personnes qui détiennent le pouvoir. Ces liens vous permettent d'obtenir les informations et les ressources dont vous avez besoin. Si vous travaillez loin du centre, vous devez faire l'effort de maintenir le contact en communiquant régulièrement avec les autres situés en dehors de votre lieu de travail.

Les réseaux peuvent offrir un soutien psychologique utile. Dans des lieux où les femmes sont rarement à des postes de responsabilités, il peut être utile qu'elles recherchent d'autres femmes occupant des fonctions similaires afin de vous soutenir mutuellement. Il peut également s'avérer utile de créer un réseau avec le monde des affaires local ou des groupes comme le Rotary. Lorsqu'il s'agit d'obtenir un résultat, vos relations sont souvent aussi importantes que l'autorité que confère votre poste.

PRATIQUES DE LEADERSHIP ET DE MANAGEMENT AU PREMIER NIVEAU

Pour réussir dans votre poste de responsable de premier niveau, il vous faudra intégrer les pratiques de leadership et de management qui concernent l'horizon de temps, les priorités, les relations, les tâches et les compétences. Il est possible de les organiser selon les pratiques clés présentées au Chapitre 1 dans le Modèle du leadership et du management visant les résultats. Le Tableau 8 détaille les pratiques de leadership et de management utiles pour la transition de premier niveau. Demandez à votre superviseur de vous fournir le feedback et le soutien nécessaires à la bonne application de ces pratiques à ce niveau avant de passer à l'échelon suivant. Gardez à l'esprit qu'une fois promu au niveau supérieur, vous devrez agir de même avec les nouvelles personnes sous votre responsabilité !

TABLEAU 8 Pratiques essentielles de leadership et de management pour le responsable de premier niveau

Pratique	Actions
Scanner Focaliser Planifier	<ul style="list-style-type: none"> ■ Être attentif à ce qui passe au sein et à l'extérieur de votre équipe. ■ Considérer votre relation avec l'équipe comme faisant partie d'une structure de gestion plus vaste. ■ Observer et dialoguer avec les patients et les membres de la communauté pour identifier les besoins sanitaires et évaluer les performances de votre équipe en réponse à ces besoins. ■ Aider les membres de votre équipe à identifier les défis à relever et leurs responsabilités pour y parvenir en tant qu'équipe. ■ Être capable de décrire les défis de l'équipe dans le contexte de la mission de l'organisation. ■ Aider les autres à travailler en fonction des priorités.
Aligner Mobiliser Organiser Mettre en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ■ Créer des occasions pour que les membres de votre équipe puissent constater comment leurs efforts s'intègrent dans le schéma général et servent les objectifs de l'organisation en mettant en place des échanges, des visites, des lectures, de nouvelles tâches et en s'associant avec d'autres équipes. ■ Organiser des discussions en dehors de votre équipe pour s'aligner avec les autres sur les objectifs souhaités, les lacunes, les priorités, les attentes et les dates butoirs. ■ Attribuer les postes en fonction des compétences et des motivations du personnel. ■ Faciliter le travail de votre équipe en supprimant les obstacles qui peuvent freiner leurs performances.
Inspirer Suivre Évaluer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faire preuve d'une attitude de confiance, de respect et d'intégrité dans toutes vos interventions au sein et à l'extérieur de l'équipe. ■ Réaliser des évaluations de performance et transmettre le feedback aux personnes concernées. ■ Suivre les progrès mesurables de votre équipe et les communiquer. ■ Reconnaître les contributions individuelles et collectives aux objectifs organisationnels.

SIGNES DE DÉRAILLEMENT

Cette première transition est délicate et les changements sont plus fondamentaux que ne le pensent la plupart des responsables. Il n'est pas surprenant que les déraillements soient assez fréquents à ce stade. Ils sont graves s'ils ne sont pas détectés et corrigés car ils sont source de problème lorsque le responsable est promu à l'échelon hiérarchique supérieur. Il est donc important que le superviseur du responsable soit attentif aux déraillements possibles et lui apporte son soutien pour l'aider à les surmonter. Comme l'ont noté Charan et ses collègues, les déraillements conduisent à une obstruction de la canalisation qui est encombrée par des personnes promues à un poste supérieur de leadership et de management qu'elles sont incapables d'assumer. Ces goulots d'étranglement sont alors de plus en plus difficiles à résorber.

Signes de déraillement au premier niveau

- Ne pas savoir déléguer des tâches aux membres de l'équipe
- Entrer en concurrence ou microgérer les membres des équipes qui travaillent dans le domaine de compétence du responsable
- Avoir tendance à considérer le temps passé à coacher ou à soutenir les membres de l'équipe comme du temps perdu ou non productif
- Considérer les questions ou les demandes d'aide du personnel encadré comme des interruptions
- Éprouver le besoin compulsif de réparer les erreurs du personnel encadré au lieu de lui montrer comment les éviter à l'avenir
- Avoir tendance à se dissocier des erreurs et des succès des membres de l'équipe
- Avoir tendance à considérer les patients, les membres de la communauté et les représentants du gouvernement comme des étrangers

Passer de la gestion d'une équipe à la gestion d'autres responsables : Le deuxième niveau

« Les responsables inexpérimentés sont terriblement impressionnables et ils prennent naturellement modèle sur les actions et attitudes de leurs chefs. Si ces derniers sont peu enclins à donner le bon exemple et à les orienter dans la bonne direction, la canalisation du leadership est bouchée à sa source. »

– RAM CHARAN ET AL.
« THE LEADERSHIP PIPELINE »

À ce niveau, vous devenez le responsable d'autres responsables. Vous pourriez penser que cette deuxième transition ne sera pas aussi importante que la première puisque votre façon de voir est désormais axée sur le management. Mais cette transition vous conduit pour la première fois à devoir former et soutenir d'autres responsables expérimentant leur première transition. Si vous ne soutenez pas le nouveau responsable de premier niveau et ignorez les signes de déraillement, vous mettez en péril la canalisation tout entière.

Ce niveau comporte une nouvelle série de changements portant sur l'horizon de temps, les relations et les tâches et suppose la mise en application de compétences et pratiques nouvelles en matière de leadership et de management.

UN CHANGEMENT DANS L'HORIZON DE TEMPS

Votre promotion à ce niveau hiérarchique est peut-être due au fait que vous êtes un clinicien hors pair et avez la réputation d'être un prestataire de services de qualité. Vous possédez de solides compétences cliniques et on vous cite en exemple comme le type de prestataire de services dont l'organisation ou le programme a besoin. Malheureusement, la prestation de services ne constitue plus l'essentiel de votre travail.

À ce niveau, savoir anticiper les besoins des autres niveaux exige l'élargissement de votre horizon de temps à environ trois ans. Il existe une grande différence entre planifier et prévoir les activités et les besoins sur une année ou sur les trois années à venir. Pour planifier à si long terme, vous devez mieux connaître le contexte stratégique global de votre programme, percevoir les futures tendances et rechercher les synergies et circonstances favorables. Il est donc indispensable que vous preniez de la hauteur et examiniez la piste de danse du balcon pour élargir votre champ de vision et avoir une vue d'ensemble.

Planification
stratégique
au deuxième
niveau

DES PRIORITÉS ET DES RELATIONS NOUVELLES

Développer
un réseau de
relations pour
soutenir vos
objectifs

Avec un horizon de temps plus large, vous allez planifier avec votre équipe des activités et des résultats à une échéance plus lointaine. Vous devrez vous préoccuper non seulement de la collaboration entre les membres de votre équipe, mais aussi établir des relations de coopération avec des groupes en dehors de votre lieu de travail immédiat. Vous allez donc rechercher et bâtir une collaboration avec les structures fonctionnelles de votre programme ou de votre organisation, parmi les programmes et organisations des secteurs public et privé et même avec des ministères ou des organismes non dédiés à la santé.

Vous chercherez également à obtenir le soutien des autorités et figures politiques du district ainsi que des organisations locales et des responsables de la communauté dans laquelle vous opérez. Vos nouvelles priorités consisteront notamment à établir et entretenir ces relations et obtenir un engagement par rapport à vos objectifs mutuels de répondre aux besoins sanitaires de la population.

Fournir un soutien adapté aux compétences et intérêts

Certains professionnels de la santé alternent entre un poste de manager et un poste de clinicien pendant toute leur carrière. Vous vous rendez peut-être compte que certaines personnes se sentent plus utiles ou productives en tant que prestataire individuel tandis que d'autres s'épanouissent dans le rôle de manager. Il est important que vous perceviez ces forces et préférences et que vous souteniez les personnes aptes à être performantes au niveau qui leur convient. En effet, occuper un poste de management et de leadership n'est pas forcément la meilleure option pour certaines personnes. Dans ce cas, il vaut mieux exploiter leurs compétences dans le cadre d'une collaboration individuelle, par exemple comme conseiller (consultant) ou de prestataire de services de niveau supérieur.

Un autre type de transition consiste à passer d'un poste sur le terrain à un poste au siège même de l'organisation. Ce changement s'accompagne d'un nouvel ensemble de défis qu'il n'est possible de relever qu'en ayant une vue d'ensemble et en acceptant la responsabilité d'un plus large éventail de projets et de programmes tout en ne travaillant pas sur le terrain. Dans l'idéal, les personnes doivent alterner entre le siège et le terrain pour permettre une fertilisation croisée des perspectives à partir de ces postes d'observation différents.

TÂCHES DU RESPONSABLE DE DEUXIÈME NIVEAU

La transition de prestataire de services à manager

En tant que responsable des responsables, vous allez consacrer plus de temps au management. Les professionnels formés à un travail clinique, comme les médecins, le personnel infirmier ou les sages-femmes, éprouvent des difficultés à assumer ce nouveau rôle. En qualité de responsable des responsables, vous êtes maintenant redevable des performances d'un petit établissement ou d'un service doté de plusieurs fonctions dont certaines sont entièrement nouvelles pour vous (par exemple, la gestion des ressources humaines, des produits pharmaceutiques et autres intrants médicaux, la gestion financière et les relations publiques).

Pour vous assurer que les responsables sous votre responsabilité reçoivent le soutien nécessaire afin que leurs services puissent exécuter leurs mandats, vous devez veiller à ce que les conditions suivantes soient remplies :

- approvisionnement suffisant en produits pharmaceutiques et intrants médicaux ;
- propreté et sécurité des locaux ;
- finances saines et irréprochables en cas de vérification ;
- fiabilité et mise à jour des statistiques sur les services ;
- remise ponctuelle des rapports ;
- conformité de l'établissement et de ses services avec les normes et règlements du gouvernement.

Faire attention à la réputation de l'institution

Vous êtes également responsable de la réputation de l'établissement au sein de la communauté, des bonnes relations avec les administrations et les chefs des communautés et de l'obtention des résultats définis dans les plans d'action sur un an et trois ans.

Prenons le cas de Fatou DIAGNE, qui vient d'être nommée chef d'un service. Étant passée de responsable d'une unité de soins prénatals à chef de service au niveau provincial, elle n'est plus responsable de la performance des différents prestataires de service. Elle est maintenant éloignée « du cœur de l'action » de plus d'un niveau et doit au contraire apporter son soutien aux divers responsables d'unités. Fatou a eu l'habitude d'être en contact avec les clients et a du mal à s'adapter à cet éloignement.

Comme Fatou, vous devez résister à la tentation de revenir sur la piste de danse pour améliorer la chorégraphie de certains danseurs. Lorsque vous détectez un problème de performance chez un membre du personnel, vous pourriez souhaiter intervenir directement. Toutefois, votre mission consiste maintenant à aider les responsables de premier niveau à améliorer la performance de leurs équipes. Si vous vous substituez à un responsable, vous

allez saper son autorité et remettre en question sa crédibilité et sa stature de manager.

Observer la piste de danse depuis le balcon signifie que vous aurez besoin de voir comment les danseurs évoluent ensemble. Si l'un d'entre eux n'est pas dans le rythme ou a besoin d'aide, notez-le dans un coin de votre esprit puis parlez-en avec le chef d'équipe responsable des performances de cette personne. Au bout du compte, cette approche sera plus bénéfique et vous apprendrez au chef d'équipe à mieux anticiper les problèmes de performance au niveau du service.

Dans les organisations où le travail de gestion du personnel n'est pas valorisé, ou pire encore, considéré comme une perte de temps, les responsables peuvent se sentir inefficaces. C'est toute l'ironie de la chose car en étant un bon manager et en exerçant un leadership de gestion, vous contribuez directement à la bonne performance de votre service et de l'organisation dans son ensemble en augmentant son efficacité, en réduisant les répétitions inutiles d'activités et en employant le personnel pour des tâches correspondant à leurs compétences et centres d'intérêt.

CRITÈRES ESSENTIELS POUR LE DEUXIÈME NIVEAU HIÉRARCHIQUE

Pour vous aider à passer avec succès le cap de la transition à ce niveau, vous devrez apprendre à utiliser couramment les compétences suivantes :

Repérer les leaders potentiels. Une des grandes responsabilités à ce niveau est la capacité à repérer les leaders potentiels parmi les différents prestataires qui sont aptes à devenir pour la première fois des managers-leaders. Il est courant de prendre en compte la qualité des services cliniques des prestataires, mais ce n'est pas une garantie de succès en termes de leadership. Le responsable de deuxième niveau doit affûter son sens de l'observation et identifier les individus qui possèdent de bonnes aptitudes à la communication, sont capables de prendre la bonne décision sous pression, de gérer leur propre stress, aiment apprendre et s'intéressent au travail de gestion du personnel.

Offrir un feed-back et un soutien constructifs. Lorsque vous avez identifié les nouveaux responsables de premier niveau, vous devez travailler avec leurs superviseurs pour trouver les moyens de les préparer au leadership de gestion. Cette préparation peut inclure l'attribution de missions spécifiques telles que la direction d'un groupe de travail ou d'un comité. Mais ce n'est pas tout. Le responsable de l'unité doit superviser de près ces nouvelles expériences. En qualité de superviseur du responsable de l'unité, vous devez lui apporter un feed-back et un soutien constructifs afin qu'il puisse à son tour vous donner des informations sur la personne suivant cette préparation. Toutes les parties doivent avoir un jugement sûr et savoir fournir ce feed-back au bon moment.

Obliger les responsables de premier niveau à rendre compte. Vous devez éviter de passer au-dessus du responsable de l'unité et de mettre son

Aider les responsables de premier niveau à soutenir leur personnel

Repérer les leaders potentiels et les former

équipe sous pression pour produire des résultats. C'est le rôle du responsable de l'unité qui doit vous en rendre compte et vous devez lui apporter le feedback et le soutien nécessaires. Pour y parvenir, vous devez rencontrer régulièrement tous les membres de votre équipe et regarder attentivement ce qui se passe dans l'établissement ou votre service (cela s'appelle le management par la semelle des souliers).

Équilibrer les besoins des individus et de l'organisation

Déploiement des ressources au sein des services ou des équipes.

L'affectation des ressources humaines exige de garder un contact étroit avec chacun des membres de l'équipe et de savoir s'ils sont sur la bonne voie, et si ce n'est pas le cas, de comprendre pourquoi. Il est possible que l'équipe ait besoin d'un type précis d'expertise ou d'une personne supplémentaire. Si tel est le cas, vous devez prendre les dispositions pour transférer (provisoirement) l'expertise nécessaire d'une équipe vers une autre. De même, les ressources matérielles ou financières peuvent être insuffisantes pour une équipe et mal exploitées par une autre. Vous devez ignorer les politiques organisationnelles et le traitement préférentiel d'une équipe par rapport à une autre pour vous assurer que *toutes* les équipes sous votre responsabilité aient la possibilité de remplir leurs missions avec succès. N'oubliez pas que votre réussite passe par la réussite de *toutes* vos équipes !

Gérer les priorités concurrentes. En tant que responsable de deuxième niveau, vous devez trouver le point d'équilibre entre les intérêts des différents collaborateurs et de leurs chefs d'équipe, d'une part, et le reste de l'organisation d'autre part. C'est une tâche difficile parce que les réalités, les pressions, les besoins et les perspectives diffèrent pour chacun de ces groupes. Les considérations politiques d'un côté peuvent supplanter les considérations techniques de l'autre côté. Un conflit organisationnel se produit généralement lorsque les responsables prennent parti pour un camp au lieu d'écouter et de trouver des moyens d'atténuer les divergences.

Devenir compétent dans la gestion des conflits

Une bonne gestion des conflits suppose que vous ne preniez pas parti, ni dans un sens ni dans l'autre, et que vous trouviez les moyens de réconcilier les deux points de vue. La gestion des conflits exige un talent de compréhension des points de vue des autres et une « facilité » à parler la langue de chaque camp. Pour ce faire, il faut être curieux, poser des questions et essayer de comprendre ce qui se cache derrière la position défendue par chacune des parties. Lorsqu'une personne utilise un mot chargé d'une connotation spéciale dans votre travail, il faut chercher à savoir s'il a la même signification pour les autres. Simplifiez la manière dont vous vous exprimez et assurez-vous d'expliquer le sens de votre message.

PRATIQUES DE LEADERSHIP ET DE MANAGEMENT AU DEUXIÈME NIVEAU

Le Tableau 9 présente une liste illustrant les pratiques de leadership et de management pour la transition de deuxième niveau. Elles concernent principalement votre aptitude à superviser le travail d'une équipe et vous aident à ne pas tomber dans l'écueil de vous occuper des détails. Ces pratiques sont destinées à être instructives pour vous, en tant que manager-leader, et pour votre supérieur qui doit vous assister en apprenant à se détacher des points de détail et à guider et soutenir une équipe de manière à ce qu'elle obtienne des résultats.

TABLEAU 9 Pratiques essentielles de leadership et de management pour le responsable de deuxième niveau

Pratique	Actions
Scanner Focaliser Planifier	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rechercher les signes de réussite ou d'échec en ce qui concerne l'aptitude des responsables de premier niveau à exercer leurs fonctions de management. ■ Les aider à établir des priorités. ■ Se former sur le contexte stratégique plus large dans lequel le programme fonctionne. ■ Identifier les équipes peu performantes et en chercher les raisons. ■ Guider les équipes pour qu'elles soient performantes en termes de stratégies et de priorités du programme.
Aligner Mobiliser Organiser Mettre en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ■ S'assurer que les efforts des équipes participent aux stratégies globales du programme. ■ Mobiliser les ressources et s'assurer qu'elles s'alignent sur les besoins. ■ Aligner les objectifs et créer un esprit d'équipe dépassant le cadre du service. ■ Assigner des tâches stimulantes afin d'aider les responsables de premier niveau à développer leurs compétences en matière de management.
Inspirer Suivre Évaluer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Former les leaders responsables d'équipe à adopter un style de gestion efficace. ■ Fournir un feed-back et un soutien adaptés. ■ Être un exemple pour les leaders responsables d'équipe. ■ Contrôler régulièrement l'avancement des tâches par rapport aux objectifs et plans de travail fixés. ■ Partager les résultats des évaluations et fêter les succès. ■ Reconnaître et récompenser les talents de gestionnaires.

SIGNES DE DÉRAILLEMENT

Lorsqu'un responsable de deuxième niveau, récemment promu à ce poste, continue de fonctionner comme un responsable de premier niveau, ou même, comme un contributeur individuel, il compromet sérieusement la formation de la génération suivante de leaders. Par ailleurs, lorsqu'un déraillement survient au deuxième niveau sans que personne ne le remarque, puis que ce responsable est promu pour devenir un cadre supérieur (troisième niveau), il met en péril l'ensemble de la procédure de formation de leaders sur le tas.

Signes de déraillement au deuxième niveau

- S'immiscer dans le travail des personnes directement sous votre responsabilité (les responsables des services) en gérant la performance du personnel de ces unités
- Court-circuiter ou usurper l'autorité du responsable du service
- Ne pas voir les signes indiquant que le responsable d'un service redevient un simple prestataire de services
- Ne pas savoir déléguer
- Être incapable d'informer les services de manière à ce qu'ils produisent les résultats ou mettent en œuvre les plans
- Saboter ou créer un climat de concurrence entre les personnes supervisées par le responsable
- Mettre trop l'accent sur le « travail concret » au détriment de la culture organisationnelle, des questions stratégiques et du climat de travail aussi importants
- Avoir tendance à réécrire les notes de service, courriers et rapports après avoir délégué leur rédaction
- Choisir les futurs chefs d'équipe parmi les prestataires de services qui vous ressemblent ou auxquels vous êtes lié d'une manière ou d'une autre (par exemple, membres de la famille, relations politiques, liens ethniques ou tribaux)

Devenir un cadre supérieur : Le troisième niveau

« Former des individus à des postes importants de leadership exige du travail de la part des cadres supérieurs, souvent sur une longue durée. Le travail commence par le repérage des personnes présentant un fort potentiel de leadership dès le début de leur carrière et par l'identification de ce qui sera nécessaire pour les pousser et les développer. »

– JOHN KOTTER

« WHAT LEADERS REALLY DO »

La transition à ce niveau de leadership signifie souvent que vous êtes en passe de faire partie de l'équipe dirigeante de votre lieu de travail ou de l'organisation. En tant que cadre supérieur ou directeur de programme, vous n'êtes plus responsable d'une partie minime ou spécialisée du travail de l'organisation, vous comptez désormais parmi les décideurs organisationnels. Une réflexion stratégique s'impose et vous devez vous élever au-dessus des allégeances professionnelles ou fonctionnelles et fournir des résultats directement bénéfiques à la réputation de l'organisation, à ses performances financières et à sa viabilité.

Être à l'aise dans la prise de décisions

Un des changements majeurs à ce niveau consiste à devoir prendre des décisions sur la base d'informations pour le moins imparfaites. Vous devez non seulement évaluer si l'information détenue est correcte ou fiable, mais aussi savoir où trouver un complément d'information et comment l'interpréter. Comme le savent si bien les évaluateurs, celui qui fournit l'information peut la façonner de manière à servir ses besoins et intérêts particuliers. Les divisions ou services en dessous de vous ne veulent pas être vus sous un jour défavorable et les données peuvent vous être présentées de manière à mettre en valeur les bonnes nouvelles et à masquer les mauvaises.

Pour faire face au défi de prendre des décisions sur la base de données incohérentes ou incomplètes, vous avez besoin de faire preuve d'une grande maturité et d'un jugement sûr. Vous devez agir avec humilité et reconnaître que vous n'avez pas toutes les réponses, trouver des informations objectives et savoir prendre des décisions reposant sur des informations partielles.

UN CHANGEMENT DANS L'HORIZON DE TEMPS

Se concentrer sur la viabilité

Cette transition vous fait passer au balcon supérieur, vous permettant d'avoir une vision plus large et de prendre de la hauteur par rapport aux activités de la piste de danse. En tant que directeur de programme ou cadre dirigeant, votre horizon de temps s'élargit à cinq ans. Il s'agit de l'intervalle de planification que doit envisager l'équipe dirigeante pour assurer un avenir sain à l'organisation.

La complexité de votre tâche s'accroît de manière exponentielle par rapport à une telle base de temps. Vous devez tenir compte d'un plus grand nombre de variables que par le passé. Le problème complexe de la viabilité organisationnelle, programmatique et financière est ou devrait être primordial, notamment pour les responsables d'organisations non gouvernementales. Une fois la stratégie organisationnelle établie, assurez-vous que votre programme est dans la ligne des stratégies et objectifs globaux de l'organisation des cinq années à venir.

DES PRIORITÉS ET DES RELATIONS NOUVELLES

Voir au-delà de votre spécialité

Quel que soit votre domaine de compétence technique, votre mission consiste désormais à rechercher le bien du programme global, de la région entière, ou si vous êtes responsable d'établissements médicaux, de l'ensemble de ces établissements et pas seulement ceux d'une région ou d'un type d'établissement en particulier. Toutes les spécialités secondaires et les institutions incluses dans votre programme ou division réclament votre attention. Vous aurez du mal à vous focaliser sur vos nouvelles priorités si vous avez des opinions arrêtées sur des fonctions ou éléments précis d'un programme de santé. Quelle que soit la fonction ou la performance d'un programme en particulier, vos efforts doivent maintenant s'articuler autour des objectifs organisationnels plus vastes. Étudions le scénario suivant.

Laurent Coulibaly a été récemment nommé Directeur de l'administration hospitalière. Il est maintenant responsable de tous les hôpitaux du pays. En tant que chirurgien, Laurent s'est toujours attaché à faire un excellent travail dans les services curatifs d'un hôpital central assez bien équipé, à la fois comme prestataire de services, puis comme administrateur. Désormais, il doit s'intéresser à tous les hôpitaux et pas seulement à ceux qu'il connaît bien.

En prêtant attention à des problèmes de stratégie et de santé publique de plus grande envergure (ce qui est nouveau pour lui), Laurent doit résister à la tentation de se focaliser uniquement sur la fourniture des meilleurs services curatifs possibles dans quelques hôpitaux bien équipés. Il doit maintenant s'intéresser au rôle joué par tous les hôpitaux, leur répartition géographique, leur taux d'utilisation et sur la façon d'encourager les hôpitaux à se préoccuper des problèmes de santé publique en plus de la santé des individus.

Il doit également envisager les moyens de contribuer à la réussite des autres départements, tels que les laboratoires et les produits pharmaceutiques. Ce poste est très différent de celui qu'il occupait auparavant comme directeur d'hôpital où le succès de l'établissement passait avant tout.

Donner l'exemple avec un comportement constructif

Les personnes parvenues à ce niveau de leadership peuvent être à l'origine de changements significatifs en modifiant la façon dont les personnes travaillent ensemble et en soutenant des systèmes et procédés qui contribuent au

succès du programme ou du système dans son ensemble. Ils peuvent donner l'exemple de l'humilité et de l'ouverture d'esprit en focalisant les conversations sur le bien de tous et non sur les intérêts d'un groupe ou d'un autre. Cette vue d'ensemble leur permet de visualiser les points de blocage ou la concurrence au niveau des ressources, d'éliminer les obstacles et d'allouer les ressources de manière adéquate.

Mettre en avant les objectifs de l'organisation

Peter Senge (1990) appelle l'un des sept handicaps d'apprentissage des organisations le « Mythe de l'équipe de direction ». Ce mythe s'applique à la plupart des organisations et suggère que les directeurs de haut rang, qui se réunissent régulièrement et forment l'équipe dirigeante, assument leurs charges afin d'assurer le bien-être de l'organisation dans son ensemble, chacun apportant son expertise pour conseiller et guider l'organisation dans son évolution future.

Pour avoir travaillé avec d'innombrables organisations dans le monde, Peter Senge a malheureusement constaté que cette vision idéale des actions de l'équipe dirigeante est souvent un mythe. Il a au contraire découvert qu'il est courant que les directeurs d'une division ou d'un service se concurrencent pour les ressources ou pour la paternité du succès. Cette situation n'est pas propice à un apprentissage collectif et à de bons résultats organisationnels.

Promouvoir
la réussite
collective

À ce niveau, il est courant de nommer à des postes de haut rang des personnes qui ont passé la plus grande partie de leur vie professionnelle comme contributeurs individuels. De telles nominations existent, soit parce qu'elles s'intègrent dans un processus politique, soit parce que la canalisation interne n'a pas fourni un nombre suffisant de candidats. Jouer ce rôle peut s'avérer particulièrement difficile pour un responsable de haut rang qui n'a pas d'expérience dans la promotion de la réussite collective et le soutien mutuel, qui n'accorde pas une grande valeur au travail en équipe et ne reconnaît pas l'importance des bons processus dans la production de bons résultats.

TÂCHES DU RESPONSABLE DE TROISIÈME NIVEAU

À ce niveau, votre attention aux questions stratégiques doit être supérieure à celle que vous portez à votre domaine de compétence technique. Vous devez vous familiariser rapidement avec les questions qui étaient traitées auparavant par d'autres personnes. Par exemple, vous vous occupiez jusqu'à présent de problèmes cliniques ou de santé publique, vous devez maintenant connaître aussi les dimensions stratégiques de la gestion des finances ou des ressources humaines.

Au fur et à mesure que vos interactions avec le monde extérieur s'intensifient, votre visibilité s'accroît. Nombreux seront ceux qui observeront comment vous vous comportez en période de crise et comment vous faites face aux critiques.

Au sein de votre organisation ou de votre programme, vous devrez continuer à encourager l'éclosion de talents en matière de management et de leadership. Vous devriez commencer à chercher un successeur dès que vous prenez vos fonctions, puis aider cette personne (ou ces personnes si la taille de votre organisation implique la préparation d'un groupe de personnes) à développer ses compétences et à gagner de l'assurance pour qu'elle reprenne le flambeau lors de votre passage à l'échelon suivant.

Former
d'autres
leaders

CRITÈRES ESSENTIELS POUR LE TROISIÈME NIVEAU HIÉRARCHIQUE

Pour vous aider à passer avec succès le cap de cette transition, vous devrez apprendre à utiliser couramment les compétences suivantes.

Réflexion stratégique. La *réflexion stratégique* est un moyen d'interaction avec l'environnement dans son ensemble et vous permet d'interpréter les événements afin que vous-même et vos collègues puissiez avoir une vision de l'avenir et de la façon d'y préparer votre organisation. La *planification stratégique* consiste à intégrer dans le processus de planification vos perceptions des tendances et des constantes générales et de les traduire en choix d'allocation des ressources organisationnelles. Plus la réflexion stratégique est poussée, plus la planification stratégique est solide.

Vous devrez apprendre à vous plonger dans cette réflexion stratégique sur les compétences, processus et connaissances qui apportent une valeur importante à vos clients et que personne d'autre ne peut fournir. (Ces aptitudes uniques sont parfois appelées compétences stratégiques.) Par exemple, votre organisation est peut-être le meilleur prestataire de services pour de jeunes adultes et la seule à répondre à ce besoin. Ou vous pouvez décider qu'un trop grand nombre d'organisations fournit les mêmes types de services, créant ainsi une concurrence inutile entre des services faisant double emploi.

Vous pouvez alors choisir de vous retirer d'un domaine de service et vous concentrer sur une autre prestation offrant une valeur ajoutée aux services fournis par d'autres. Dans chaque éventualité, il est important de se projeter plusieurs années dans l'avenir et de penser aux conséquences possibles, négatives ou positives, qu'auraient l'ajout ou le retrait d'un service. Ce type de réflexion stratégique vous aidera à façonner votre programme, à maximiser les opportunités et à minimiser les menaces potentielles pour votre plan.

Penser
de façon
stratégique

Vous trouverez dans la boîte à outils de ce guide l'exercice « Priorité à l'essentiel : Matrice des actions importantes et urgentes » pour aider à définir les priorités.

Soutenir les performances des autres

Coaching. L'aptitude au coaching est importante dès la première transition, mais les enjeux s'intensifient au fur et à mesure que vous grimpez les échelons. Vos performances en matière de coaching ont une incidence sur le succès des autres responsables et des chefs d'équipe à tous les niveaux de la hiérarchie. Le coaching permet d'établir une culture de responsabilisation et de performance aux niveaux opérationnels et offre un soutien adéquat aux autres responsables.

Gestion des consultants. En tant que cadre supérieur, vous devez apprendre à confier des tâches techniques précises à des consultants internes et externes, même si vous pensez être capable de les effectuer vous-même. Vous devez savoir comment traiter avec les consultants et assumer avec confiance le suivi de leurs performances même s'ils sont plus compétents et expérimentés que vous. Vous devez également devenir un consommateur intelligent des approches choisies par les consultants afin de guider leurs interventions et vous devez être prêt à poser des questions embarrassantes.

Gestion des conflits. La faculté de gérer les conflits est importante à tous les niveaux, mais ignorer un conflit à ce stade de la hiérarchie a des conséquences bien plus graves et étendues qu'aux échelons inférieurs. Que vous tolériez ou non les conflits, vous devez gérer des situations conflictuelles, éviter que des petites discordes ne dégénèrent et mettre en place un modèle de gestion efficace des conflits pour votre équipe. Pour mener à bien ces tâches, vous devez connaître le style de gestion de conflits que vous préférez, vos points faibles et les techniques spécifiques au règlement des conflits.

Exercices pour pratiquer la gestion des conflits

Les exercices contenus dans la boîte à outils de ce guide peuvent aider les responsables et leurs équipes à apprendre et à pratiquer ensemble les méthodes de gestion des conflits, à savoir :

- « Entre le plaidoyer et le questionnement : Changer les modes habituels de conversation »
- « Explorer la pensée d'autrui : L'Échelle d'induction »
- « Coacher votre équipe à travers des échecs »
- « L'art de l'écoute »
- « Négocier pour atteindre les résultats escomptés »

Rechercher
un feed-back
honnête

Capacités de réflexion. Plus vous vous élevez dans la hiérarchie, moins grandes sont vos chances d'obtenir un feed-back honnête sur l'impact de votre comportement et de vos décisions sur les personnes en dessous de vous. Cette limitation signifie qu'il est encore plus important que vous sachiez faire preuve d'autoréflexion. Prenez l'habitude de prendre régulièrement du recul pour réfléchir aux informations et décisions et à leurs conséquences sur les autres (clients et employés) et sur l'organisation dans son ensemble. Si le personnel hésite à vous apporter un feed-back constructif, efforcez-vous de cultiver une relation de confiance en leur montrant que vous utilisez leur feed-back pour modifier vos manières de faire. Incitez également votre équipe à faire preuve de plus de réflexion afin de tirer les leçons des expériences et mieux agir à l'avenir.

Outre les exercices cités à la page 115, la boîte à outils de ce guide propose plusieurs exercices pour améliorer la communication et avoir des conversations productives. Il s'agit de « Offrir un feed-back utile », « Réfléchir sur la communication : La méthode ORID » et « Le coaching par le soutien mutuel ».

PRATIQUES DE LEADERSHIP ET DE MANAGEMENT AU TROISIÈME NIVEAU

Compétences
essentielles
pour le
troisième
niveau

Dans le cas d'une transition au troisième niveau, votre capacité à prendre du recul est un atout déterminant. Vous devrez faire confiance à vos responsables de deuxième niveau en matière de management et de leadership des équipes pour concentrer votre énergie sur des questions de plus grande envergure au sein et à l'extérieur de l'organisation. À l'instar de votre superviseur qui doit vous aider à assimiler les moyens de fonctionner efficacement dans ce contexte élargi, vous devez aider les responsables sous votre responsabilité à acquérir les compétences de leadership et de soutien de leurs équipes. Le Tableau 10 présente les pratiques qui vous aideront à jouer ce rôle avec succès.

TABLEAU 10 Pratiques essentielles de leadership et de management pour le responsable de troisième niveau

Pratique	Actions
Scanner Focaliser Planifier	<ul style="list-style-type: none"> ■ Avoir une vue d'ensemble de tous les développements (politiques, techniques et technologiques, socio-économiques) et leur éventuelle incidence positive ou négative sur les services que vous offrez et sur la santé de la population. ■ Vous immerger dans de nouveaux domaines de responsabilité que vous ne connaissez pas bien ou qui n'appartiennent à votre domaine de compétence. ■ Connaître les besoins et les préoccupations des parties concernées clés qui reçoivent vos services ou qui exercent une influence sur ces services. ■ Identifier les priorités stratégiques globales du programme et laisser le niveau hiérarchique adéquat décider de l'adaptation aux conditions locales. ■ Utiliser les données pour identifier les défis et définir les ressources et actions permettant de les relever.
Aligner Mobiliser Organiser Mettre en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ■ Travailler dans des groupes de travail et comités inter-organisationnels ou nationaux pour mieux connaître les perspectives des autres groupes et étendre votre réseau de relations. ■ Rencontrer régulièrement vos confrères pour avoir une vision panoramique des travaux de l'organisation, pour échanger des informations et pour recevoir un feed-back. ■ Rechercher de nouvelles sources de financement. ■ Déplacer les ressources en fonction du changement de priorités ou de la présence de nouvelles circonstances favorables. ■ Intervenir lorsque la mise en œuvre du programme semble bloquée.
Inspirer Suivre Évaluer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Soutenir les responsables des niveaux inférieurs en les aidant à voir les contextes culturels et commerciaux dans lesquels s'inscrivent les initiatives de changement. ■ Recommander la promotion de responsables de niveaux inférieurs ou trouver des moyens de récompenser un bon leadership et une gestion saine. ■ Exercer le leadership avec maturité dans les interactions. ■ Faire preuve d'humilité. (Reconnaître votre ignorance et encourager et accepter le feed-back de votre personnel.) ■ Suivre l'avancement du programme et réfléchir aux progrès et retards du programme avec les autres. ■ Partager les succès et les échecs avec les parties concernées et en tirer les leçons.

SIGNES DE DÉRAILLEMENT

Plus le niveau est élevé, plus le déraillement a des répercussions profondes sur l'organisation dans son ensemble. Plus le niveau est élevé, plus il devient difficile de traiter les défauts de management et de leadership et plus grand devient le risque d'interférence des programmes politiques. S'il est difficile de démasquer le déraillement de responsables aux niveaux inférieurs, leur progression aux divers échelons au fil des ans a brouillé les pistes et il est encore plus difficile de traiter le problème plus tard. Pourtant, les enjeux sont bien plus considérables.

Signes de déraillement au troisième niveau

- Avoir l'obsession de démontrer que son programme (district, région) est responsable de l'amélioration des indicateurs de santé (au lieu de partager les honneurs)
- Avoir tendance à montrer du doigt les erreurs des autres pour éviter que le blâme ne retombe sur soi et l'équipe
- Faire preuve de favoritisme envers un service particulier dans son propre programme
- Montrer des signes de pensée à court terme et une façon de voir les choses plus opérationnelles que stratégiques
- Tendance à ignorer ou à tourner en ridicule les politiques organisationnelles, les exigences de conformité, les programmes, les besoins et les procédures
- Tendance à s'isoler et à éviter le contact avec les personnes qui font le travail (sur le terrain)
- Rotation importante du personnel et moral en berne
- Communication médiocre avec les parties concernées
- Manque de confiance envers les autres, conduisant à faire le travail soi-même et à imposer un contrôle strict
- Tendance à déléguer de manière excessive sans mettre en place des systèmes de contrôle suffisants
- Recours, plus ou moins complaisant, à des évaluations ou analyses superficielles ou valorisantes pour guider le travail de l'équipe
- Réticence à reconnaître ses propres faiblesses et à accepter un coaching ou un soutien
- Incapacité à reconnaître sa responsabilité dans les problèmes organisationnels graves

Leadership et management au sommet de la hiérarchie : Le quatrième niveau

« Je suis conscient qu'être un leader n'est pas une fin en soi, mais un rôle ayant pour objet de transformer la société. »

– EDUARDO JAVIER BALDOMAR
CONSEJO DE SALUD RURAL ANDINO, BOLIVIE

Cette transition vous conduit à devenir le directeur de l'organisation ou le chef du personnel permanent du ministère. Vous êtes désormais considéré comme l'ultime responsable de la réputation actuelle et de la continuité du succès (ou de l'échec) de l'organisation et, dans le secteur public, vous êtes redevable de l'avancement du programme sanitaire de votre pays. C'est un poste très exposé. On se tourne vers vous pour obtenir des réponses, même si vous ne les avez pas. Les vies de nombreuses personnes dépendent de vous, soit pour leurs besoins de soins de santé, soit pour leur emploi, ou les deux.

UN HORIZON DE TEMPS LOINTAIN

Vous êtes maintenant responsable du succès de l'organisation à long terme. Dans le secteur public, vous portez la lourde responsabilité de la santé de la population de votre pays afin que les adultes puissent participer à la production économique, que les enfants puissent poursuivre leur scolarité et que les personnes âgées, pauvres ou infirmes puissent être correctement soignées. Si vous gérez un programme de lutte contre le VIH/SIDA, vous devez être capable de vous projeter 20 ans dans l'avenir et participer à cette réflexion avec d'autres ministères, organisations et groupes qui sont engagés dans le combat contre cette pandémie.

Par rapport à l'horizon de temps de cinq ans dont vous disposiez précédemment, cette perspective représente un bond considérable. Il est difficile de rendre cet horizon de temps opérationnel car peu de gens se projettent si loin dans l'avenir et les modèles sont donc rares. Dans le secteur public, une vision à si long terme s'oppose de manière flagrante aux cycles électoraux normaux de quatre ou cinq ans et à la vision à court terme des partis politiques. Ce type de réflexion élargie et à long terme dans le secteur public illustre un acte rare de leadership. Ceux qui parviennent à transcender les politiques étroites des partis et les intérêts à court terme sont de véritables leaders de haute volée, qui attirent généralement une large brochette de suiveurs, souvent au-delà des limites de leur pays.

Responsabilités
des leaders
de quatrième
niveau

UN CHANGEMENT DE PRIORITÉS

Alimenter la canalisation de nouveaux leaders

Vous devez maintenant être attentif au succès de la *totalité* des divisions et programmes au sein de votre organisation ou du ministère et faire votre possible pour les aider à réussir. Cela ne signifie pas pour autant que vous exigiez des résultats des groupes de travail sous la houlette de ces responsables car cette tâche *leur* incombe. Cette transition est difficile pour certaines personnes car elles avaient l'habitude de tenir les groupes responsables des résultats. En revanche, vous devez vous assurer que les cadres supérieurs qui vous rapportent sont tous des managers-leaders de premier ordre et que la canalisation dispose de personnes aptes à les remplacer lorsqu'ils poursuivront leur ascension hiérarchique. La réussite de ces responsables contribuera en grande partie au succès ou à l'échec de votre organisation et vous devez donc vous en préoccuper.

LES RELATIONS ET LA PRÉCARITÉ DE LA CONFIANCE

Faites participer votre conseil d'administration

Les leaders de niveau supérieur sont chargés de cultiver et d'entretenir de bonnes relations de travail avec les parties concernées clés. Dans le secteur privé, en tant que directeur général, votre relation avec le conseil d'administration est déterminante. Le conseil d'administration a pour mission de veiller au bien-être de l'organisation et de vous aider en vous prodiguant des conseils et un feed-back, mais aussi en vous ouvrant certaines portes qui vous resteraient fermées. Si vous avez bien choisi les membres de votre conseil d'administration et si vous avez établi avec eux une relation basée sur le respect, l'honnêteté et un dévouement à la mission de l'organisation, celle-ci bénéficiera dans son ensemble de la synergie d'expertise de ses membres. Entretenez ce type de relation, c'est un de vos plus forts atouts.

Encourager les relations dans le secteur public

Dans le secteur public, vous êtes le plus haut fonctionnaire de votre ministère et formez le pont entre les personnes nommées pour diriger votre ministère et le personnel permanent du ministère. Les délégués politiques se présentent avec des programmes qui sont compatibles ou non avec les objectifs que vous et votre équipe poursuivez depuis ces dernières années. Votre tâche consiste à gérer la relation entre ces deux grands groupes et à donner le ton pour un dialogue constructif et des résultats productifs. Vous devez être vigilant quant aux effets d'une critique à motivation politique tout en sachant exploiter le changement au sommet comme une occasion d'améliorer la performance. Il vous faut maintenant traduire des réalités de santé publique en stratégies politiquement acceptables et convertir des changements d'ordre politique en actions contribuant à la fourniture de meilleurs soins de santé au lieu de les contrarier.

Les leaders du privé et du public sont très exposés à ce niveau hiérarchique. En effet, tous vos propos seront décortiqués avec un risque d'extrapolation possible. Vous allez vous rendre compte qu'une relation de confiance que

vous aviez péniblement établie au fur et à mesure de votre ascension peut être réduite en miettes en un instant et que rétablir cette confiance est aussi difficile que de reconstituer un œuf cassé. En fait, il est moins difficile qu'il n'y paraît de préserver la confiance si vous savez comment elle peut être brisée.

Les casseurs de confiance

Les leaders peuvent perdre la confiance des autres en agissant de la manière suivante :

- en envoyant des messages incohérents ;
- en appliquant des normes incohérentes ;
- en s'abstenant d'intervenir en cas de problèmes avec certains responsables ;
- en fournissant un feed-back erroné ;
- en ne faisant pas confiance aux autres ;
- en ignorant des évidences (les problèmes connus de tous, mais dont il est impossible de parler ouvertement) ;
- en prenant les rumeurs pour argent comptant et en les laissant s'amplifier sans rechercher des informations suffisamment objectives pour s'en tenir aux faits ;
- en étant indifférent au manque de performance constant de l'organisation.

Source : D'après « The Enemies of Trust » par Robert M. Galford et Anne Seibold Drapeau, *Harvard Business Review*, février 2003

TÂCHES DU RESPONSABLE DE NIVEAU SUPÉRIEUR

Jusqu'à présent, vous aviez la responsabilité d'une fonction particulière, comme l'administration d'un hôpital, la gestion de la santé du district, des services de prévention, des laboratoires, ou d'une zone géographique précise. Maintenant, vous devez prendre en compte la totalité des régions, des spécialités et des fonctions. En bref, vous avez la responsabilité de l'ensemble de l'organisation, d'un ministère ou d'une administration de service public. Vous devez apprendre à connaître tout ce qui peut avoir une incidence sur votre secteur d'activité, et surtout apprendre à tenir vos promesses en matière de santé et d'accès aux services. Vous devez également avoir une certaine notion de toutes les fonctions auxiliaires ayant un rapport avec votre mandat, telles que le marketing, les relations publiques, les finances et la gestion des ressources humaines.

Comprendre
tous les volets
de l'activité

Un portefeuille de stratégies pour l'avenir

Savoir anticiper les changements et les tendances fait partie de vos responsabilités essentielles. Vous devez préparer l'avenir de l'organisation pour qu'elle évolue en fonction des tendances et modifier les stratégies organisationnelles si elles conduisent l'organisation dans la mauvaise direction. Votre mode de pensée est vraiment devenu multidimensionnel et ne se focalise pas sur une stratégie particulière mais sur un éventail de stratégies qui couvrent tous les aspects de la mission de l'organisation. Bien que la réflexion stratégique ne soit plus une nouveauté pour vous à ce niveau hiérarchique, elle est plus complexe que dans le cas de stratégies limitées à un programme spécifique, à une région précise ou à un domaine de compétence particulier.

COMPÉTENCES ESSENTIELLES AU NIVEAU SUPÉRIEUR

Les compétences requises au niveau supérieur englobent toutes les compétences décrites pour les niveaux inférieurs ainsi que l'aptitude à créer un climat de travail sain et à promouvoir la productivité et l'excellence.

Croire en soi et dans les autres. Il est fondamental que vous ayez confiance en votre propre valeur, en celle des autres et dans le désir inhérent à chaque être humain d'apporter sa pierre à l'édifice. Lorsque des responsables de niveau supérieur ont ce type de confiance, leurs employés sont animés du désir de produire des résultats extraordinaires. Vous développerez ce potentiel qui est en vous et dans les autres en étant optimiste, attentif, digne de confiance et humble. Soyez toujours à l'affût de jeunes talents et coachez votre personnel dans l'épanouissement de leurs facultés.

Favoriser l'interdépendance. L'interdépendance est la connaissance approfondie de votre interconnexion avec les autres dans le grand schéma de la vie. La réussite d'un leadership de niveau supérieur passe par l'acceptation que les organisations sont par nature des réseaux interdépendants. Au niveau supérieur, vous devez savoir quand et comment utiliser les processus de collaboration pour faciliter l'apprentissage des groupes et leurs prises de décisions et naviguer aisément par delà les limites professionnelles, nationales, ethniques et sexistes.

Essayez de résister aux stéréotypes ou aux idées fausses. Apprenez à percevoir les intérêts et préoccupations qui se cachent souvent derrière des déclarations de principe, vérifiez que vous portez le bon jugement, puis focalisez-vous sur les problèmes que vous pouvez traiter.

L'exercice « L'art de l'écoute », présenté dans la boîte à outils de ce guide, est utile à cet égard.

Les organisations sont des réseaux complexes

Être un
modèle
d'intégrité et
authenticité

Offrir un modèle d'intégrité et d'authenticité. Plus que quiconque, les leaders de niveau supérieur doivent donner le ton en adoptant les valeurs et le comportement qu'ils exigent des employés à tous les échelons de l'organisation. Si vous n'êtes pas vous-même un modèle d'intégrité et d'authenticité, vos propos n'auront guère de portée. Vous devez donc communiquer de manière aussi ouverte et honnête que possible sans trahir vos relations de confiance et en faisant attention à ce que vous dites et faites. Si vous prêchez l'honnêteté et la transparence, vous devrez être honnête et transparent. Si vous voulez que les autres soient économes, soyez-le vous-même. Sachez répondre de vos actes avant de l'exiger des autres.

Partez du principe que tout ce que vous pouvez dire sur une personne ou une organisation finira par venir aux oreilles des personnes concernées. Il est préférable de parler directement aux personnes car vous pouvez vous assurer que le message a bien été compris. Si le sujet est déjà délicat au moment où vous en parlez, imaginez la difficulté lorsque le message aura été transmis par un intermédiaire (qui l'aura probablement un peu modifié). Pour que les autres soient loyaux et dignes de confiance, vous devez l'être vous-même.

Utiliser son autorité de manière tempérée. Étant donné leur influence sur la vie des personnes sous leur responsabilité, il est crucial que les leaders de niveau supérieur usent de leur autorité en gardant le sens du bien commun. Une autorité bien tempérée est capitale en cas de conflit. Dans les situations tendues ou conflictuelles, il est courant de court-circuiter les superviseurs des niveaux inférieurs pour résoudre les problèmes ou de faire usage de son pouvoir pour démêler les situations embrouillées. La tentation de tomber dans ce piège est grande, notamment si le problème semble facile à résoudre de votre point de vue. Mais en résolvant vous-même ce problème, vous court-circuitez le responsable dont le rôle était de gérer ou résoudre le conflit et vous réduisez ses chances de succès pour les conflits ultérieurs. Vous devez au contraire l'aider à résoudre les problèmes sans intervention extérieure.

Adopter une approche systémique. Une approche systémique concerne l'ensemble du système et l'interaction de ses composantes. Il s'agit de la capacité à rechercher les relations existant entre des événements apparemment isolés et à comprendre les configurations de ces événements. La perception de ces relations invisibles vous aide à anticiper non seulement les conséquences prévisibles d'un changement, mais aussi ses répercussions inattendues. Cette faculté est indispensable pour les décideurs.

Anticiper les
conséquences
du changement

Vous avez également la charge de concevoir des systèmes et processus efficaces permettant aux employés de travailler avec efficacité. L'approche procédurale est une composante de l'approche systémique : il s'agit de comprendre que la manière dont vous procédez influe sur les résultats. La perspective des systèmes peut vous aider à mieux comprendre comment la culture de l'organisation et le climat de travail ont une incidence sur la performance et comment les caractéristiques des systèmes de gestion et l'environnement extérieur façonnent les attitudes et la motivation du personnel.

Évaluer les forces et faiblesses de l'organisation

Être un penseur stratégique. La pensée stratégique vous est maintenant familière, mais elle doit dorénavant se fondre dans votre manière d'aborder un défi ou une crise de nature organisationnelle. Vous devez essayer de projeter votre regard au-delà de l'horizon, avoir des lectures très diversifiées et discuter avec des experts dans tous les domaines pour mieux discerner les tendances et les futurs défis à relever. Vous devez également avoir une idée juste des forces et des faiblesses de votre organisation et réunir un groupe de grands penseurs et de réalistes pragmatiques pour déterminer la meilleure position à adopter pour répondre de manière efficace et durable à un environnement en mutation.

PRATIQUES DE LEADERSHIP ET DE MANAGEMENT AU NIVEAU SUPÉRIEUR

Représenter les valeurs de l'organisation

L'emploi du temps d'un responsable de niveau supérieur est très chargé. Un nombre croissant de personnes, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, aura besoin de vous rencontrer. Vous devrez maîtriser toutes les pratiques de management et de leadership (Tableau 11) et savoir travailler par l'intermédiaire des responsables des autres niveaux pour parvenir à des résultats. Votre statut au sein de l'organisation accroît votre influence sur l'environnement de travail et l'impact qu'ont vos valeurs et votre style de travail sur les autres. Vous êtes un modèle et à ce titre, vous êtes sous les projecteurs. Le fait de pratiquer la transparence, l'honnêteté et l'intégrité renforcera les valeurs organisationnelles et incitera les autres à agir de même.

TAB LEAU 11 Pratiques essentielles de leadership et de management pour le responsable de niveau supérieur

Pratique	Actions
Scanner Focaliser Planifier	<ul style="list-style-type: none"> ■ Passer du temps avec chaque membre de votre équipe de direction, en apprendre le maximum sur leurs buts et leurs rêves, sur la façon dont ils travaillent, les obstacles qu'ils rencontrent et leurs relations avec d'autres programmes. ■ Entretenir un vaste réseau de contacts dans une variété de secteurs, de pays et de groupes professionnels. ■ Parcourir les revues spécialisées et les rapports ou demander qu'on vous en fournisse des résumés et trouver le moyen de participer à des réunions professionnelles et à des conférences internationales. ■ Parler avec les participants pendant les stages de formation, visiter des formations sanitaires, rencontrer les personnes bénéficiant des services de votre organisation et être à l'écoute de leurs préoccupations. ■ Identifier avec votre équipe de direction les trois ou cinq questions d'importance stratégique que devra traiter votre organisation dans les dix ans à venir. ■ Relever les défis prioritaires pour votre organisation maintenant et dans un avenir proche. ■ Être attentif aux déséquilibres dans l'organisation et former des groupes de travail pour étudier ces problèmes.
Aligner Mobiliser Organiser Mettre en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ■ Veiller à ce que votre organisation soit représentée dans les groupes de travail pluridisciplinaires et multisectoriels afin de répondre aux problèmes sanitaires. ■ Rechercher de nouveaux bailleurs de fonds et partisans en dehors des sentiers battus. ■ Tester les décisions importantes et les changements majeurs auprès d'un groupe de conseillers de confiance. ■ Entretenir vos contacts au sein de réseaux multiples.
Inspirer Suivre Évaluer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Créer un environnement de travail incitant les employés à se dépasser. ■ Agir avec intégrité, être humble et apprendre à dire « Je ne sais pas » et « Je vous recontacte ». ■ Vérifier votre niveau de performance de temps à autre en interrogeant les personnes dont vous savez qu'elles vous répondront honnêtement. ■ Partager les résultats et célébrer les réussites. ■ Assimiler les connaissances nouvelles et les appliquer aux situations nouvelles.

SIGNES DE DÉRAILLEMENT

Un déraillement à ce niveau a des répercussions directes sur la vie des populations. Dans le secteur privé, le déraillement d'un directeur entraîne l'entreprise dans sa chute et détruit parfois les moyens d'existence des employés, voire leurs économies. Dans le secteur public, le déraillement d'un haut fonctionnaire peut anéantir des années de travail, provoquer une fuite de cerveaux brillants, compromettre la performance du programme à tous les niveaux et engendrer des réactions de cynisme et de mauvaise volonté parmi les partenaires principaux du développement.

Dans tous les cas, les conséquences sont désastreuses et ont des répercussions en chaîne bien au-delà des parties concernées directes. Toutefois, le conseil d'administration doit faire preuve d'un courage extraordinaire pour signaler un déraillement à ce niveau et, dans le cas de hauts fonctionnaires, le prix politique à payer est considérable. Ces conséquences auraient pu être évitées si le déraillement avait été détecté plus tôt. Ainsi, il est préférable de signaler un déraillement avant que les dommages soient irréversibles.

**Conséquences
des déraille-
ments au
sommet**

Signes de déraillement au niveau supérieur

- Manque d'inspiration dans la communication avec les employés ou les parties concernées extérieures à l'organisation, notamment avec les personnes venant d'horizons différents
- Inaptitude à changer l'orientation technique (par exemple, financière, clinique ou d'évaluation) pour se focaliser sur le bien de l'organisation dans son ensemble
- Inaptitude à former une équipe solide ou à embaucher de fortes personnalités en dehors de son domaine de compétence
- Difficulté ou réticence à saisir les implications de la viabilité (les éléments financiers, programmatiques et organisationnels) ou focalisation sur un seul élément
- Problèmes de gestion du temps (incapacité à se détacher des problèmes tactiques, règlement des conflits sans faire confiance ni soutenir l'équipe chargée de résoudre les problèmes)
- Ignorance du rôle de gardien de la culture de l'organisation en participant à des actions contraires à l'éthique ou compromettant la santé organisationnelle à long terme, comme gaspiller réserves ou ternir la réputation de l'organisation et compromettre les actifs des parties concernées
- Perception peu développée des normes tacites et de l'impact de son comportement sur les autres
- Isolement volontaire de tout feed-back utile du personnel (ou maintien d'une culture d'évitement)
- Faible priorité accordée aux problèmes liés au processus (comment arriver à un résultat) qui affecteront plus tard les résultats d'activités

Transition au sommet : La gestion de la succession

« La préparation de la succession perpétue l'entreprise en peuplant la canalisation de personnes très performantes afin de garantir que chaque niveau de leadership dispose d'un vivier de collaborateurs dans laquelle il est possible de puiser dès maintenant ou plus tard ».

– RAM CHARAN ET AL.
« THE LEADERSHIP PIPELINE »

En raison de l'influence qu'exercent les responsables et les leaders de niveau supérieur sur l'ensemble de l'organisation ou sur le ministère, la transition de leadership au niveau supérieur est d'une importance capitale. Si les organisations sont attentives aux transitions de leadership à tous les niveaux, les managers-leaders gagneront en compétence à chaque transition, alimentant ainsi la canalisation avec plusieurs candidats de valeur pour le poste suprême. La canalisation de leadership dessert l'ensemble de l'organisation et minimise le besoin de chercher à l'extérieur un remplaçant adéquat pour le poste de direction.

En l'absence d'une alimentation correcte de la canalisation de leadership (une réalité constatée dans de nombreuses entreprises), la transition de leadership au sommet peut être une expérience traumatisante, notamment si le leader sur le point de partir est le fondateur. Un sentiment de responsabilisation, un profond attachement émotionnel à l'organisation et la fusion entre l'identité du fondateur et celle de l'organisation tendent à compliquer la recherche d'un successeur qui aura la tâche impossible d'apporter un souffle nouveau tout en conservant les méthodes traditionnelles. Dans le secteur public, les considérations politiques rendent la situation tout aussi difficile.

Pour consulter d'autres ressources sur la gestion des transitions de leadership au sommet, reportez-vous aux textes « Planifier la succession du leadership » et « Éviter les erreurs courantes dans le recrutement de nouveaux leaders » dans la boîte à outils.

Créer une culture du leadership

« Le management collaboratif commence par le potentiel humain. »

– MAX DE PREE
« LEADERSHIP IS AN ART »

L'expérience d'une transition de leadership au sommet fait ressortir la problématique du choix entre un « vivier » interne de talents et « l'acquisition » de nouveaux talents à l'extérieur. Les perturbations engendrées par la gestion de la succession peuvent pousser l'organisation à s'engager dans la création d'une canalisation de managers-leaders, canalisation qui serait alimentée en permanence. Cet engagement signifie que les responsables, à tous les niveaux,

sont formés, guidés et récompensés pour être à la tête d'équipes obtenant des résultats et pour être très attentifs aux besoins des parties concernées qui dépendent de ces résultats.

Les organisations désireuses de promouvoir cette culture du leadership doivent surveiller et encourager les transitions à tous les niveaux, y compris la première qui passe souvent inaperçue. Il est possible d'entretenir une optique de leadership chez le personnel à tous les niveaux de l'organisation. Si les responsables du niveau supérieur savent faire respecter les valeurs et les principes de l'organisation par leur personnel, la tente ne s'écroulera pas si on enlève le piquet central. De cette manière, le leadership peut être transmis à une nouvelle génération de responsables, prêts à relever les défis en évolution avec un œil neuf.

Trois dimensions pour gérer la succession de leadership dans le secteur privé

Qu'un changement de leadership au sommet soit imminent, envisagé ou brutal, la transition implique toujours trois dimensions : personnelle, organisationnelle et culturelle.

La dimension personnelle. Le fondateur ou leader de longue date peut être si viscéralement attaché à l'organisation qu'il lui est presque impossible de partir car son identité et celle de l'organisation ne font qu'une. Si l'organisation ne dispose pas d'une chaîne de commandement solide et crédible aux deuxième et troisième niveaux, il est possible que le personnel ou les parties concernées ne souhaitent pas que le leader sur le point de partir prenne sa retraite car ils pensent que personne n'est capable d'assurer la relève. Lorsqu'un nouveau leader est finalement choisi, il a besoin de la bénédiction du leader sortant et doit être considéré comme quelqu'un de compétent pour oser fixer un cap organisationnel très différent.

La dimension culturelle. Le nouveau leader doit comprendre la culture de l'organisation ainsi que l'environnement culturel plus large dans lequel évolue l'organisation et il doit être capable d'établir un pont entre les deux. Par exemple, si la culture organisationnelle est dynamique et axée sur l'esprit d'entreprise alors que l'organisation est amenée à négocier avec une bureaucratie lente, elle doit trouver un leader capable de comprendre ces impératifs dichotomiques. Cette dimension est d'un abord plus facile pour un candidat interne qu'une personne venue de l'extérieur. Le nouveau leader doit s'immerger totalement dans la culture avant d'essayer de la changer, notamment s'il remplace un leader apprécié et respecté de tous.

La dimension organisationnelle. En tant que principal mécanisme gouvernant des organisations, le conseil d'administration joue un rôle essentiel, assurant tout à la fois les fonctions de décideur, de responsable de l'évaluation, de défenseur et de mobilisateur de ressources. Pour garder le cap pendant la transition de leadership, le conseil d'administration doit participer avec le personnel et le leader sortant à la recherche du meilleur remplaçant. Les membres du conseil d'administration peuvent également soutenir le développement d'une culture du leadership en mettant ce sujet à l'ordre du jour, même si une transition n'est pas prévue dans l'immédiat.

Matière à réflexion

Gravir les échelons du leadership

Évaluer votre niveau actuel. Pensez aux transitions que vous avez effectuées dans votre vie professionnelle. Pouvez-vous indiquer le niveau le plus similaire à celui de votre poste actuel ?

Réflexion sur les changements que vous avez entrepris. Lors de votre dernière transition, avez-vous remarqué que vous avez dû changer votre horizon de temps, vos priorités, relations et tâches ? Dans l'affirmative, quels ont été les changements les plus faciles et les plus difficiles, selon vous ? Dans la négative, avec le recul, pensez-vous que vous auriez dû procéder à certains changements, mais avez omis de le faire ? Cette absence de changements a-t-elle eu des conséquences ?

Préparer les autres à la transition. De quelle manière soutenez-vous les personnes sous votre responsabilité pour les préparer à un rôle adapté à leur niveau ?

Reconnaître les signes de déraillement. Quels sont les signes de déraillement que vous repérez chez les autres ? Chez vous ?

Garder le personnel sur le droit chemin. Examinez les signes de déraillement pour un responsable d'un niveau inférieur au vôtre. Avez-vous constaté certains de ces signes parmi votre personnel ? Si oui, que comptez-vous faire pour y remédier ?

Alimenter la canalisation. Est-ce que la filière de votre organisation est alimentée en personnes présentant un bon potentiel de management et de leadership ? Si oui, comment est-elle alimentée par l'organisation ? Si non, quels sont les changements à opérer dans votre manière actuelle de préparer les futurs responsables et leaders ?

Planifier la succession du leadership. Comment votre organisation planifie-t-elle les éventuelles transitions de leadership au sommet ?

Réorienter les rôles dans le système de santé

« Les subdivisions territoriales et politiques de l'État jouiront d'une autonomie locale réelle et significative pour leur permettre d'atteindre leur plein développement en tant que communautés autonomes et en faire des partenaires plus efficaces dans la quête des objectifs nationaux. »

– CODE DE L'ADMINISTRATION LOCALE DES PHILIPPINES DE 1991

De larges modifications du système de santé ont créé de nouveaux défis pour les managers. Trois changements de grande portée de la dernière décennie ont modifié la façon dont les pays assurent et financent les services de santé. Tout d'abord, les gouvernements centraux se dégagent de la fourniture des services au profit d'un contrôle des soins et du financement des services de santé par l'intermédiaire de l'assurance-maladie. Deuxièmement, les ministères de la santé décentralisent leurs systèmes de santé de telle sorte que les provinces, les districts et les organisations non gouvernementales prennent des décisions sur les interventions de santé et les gammes de prestations. Troisièmement, la demande en services de santé, en particulier les services en rapport avec le VIH/SIDA, va en augmentant.

Ces conditions changeantes requièrent que vous examiniez le rôle de votre niveau dans la distribution des soins. Ce chapitre examine comment le rôle de votre niveau doit changer au sein de la structure du système de santé, afin de soutenir et améliorer la situation sanitaire des populations locales.

Ce chapitre vous aidera à :

- comprendre les rapports entre le niveau du district, le niveau intermédiaire et le niveau central ;
- devenir un leader local en matière de santé si vous travaillez au niveau du district ;
- passer du rôle de directeur à celui de gardien, si vous opérez au niveau central ;

- établir un équilibre entre les objectifs nationaux et les besoins locaux si vous travaillez au niveau intermédiaire ;
- promouvoir des changements par étapes du système de santé et négocier les nouveaux rôles des différents niveaux.

Comprendre les rapports entre les niveaux du système de santé

« Le leadership porte sur la compréhension des comportements des individus et des organisations, sur la création et le renforcement des relations, sur l'édification d'une forme d'engagement, sur l'établissement d'une identité de groupe et sur l'adaptation du comportement pour une efficacité accrue. »

– MANFRED KETS DE VRIES
« ORGANIZATIONS ON THE COUCH »

Si le système de santé national subit une réforme significative, il est essentiel que vous compreniez les nouvelles réalités que de tels changements entraînent souvent. Ce faisant, vous serez en mesure d'adapter le rôle de votre groupe pour faire face aux défis liés à ce changement. Des études sur les effets de la décentralisation (Aitken 1999, Bryant 1999, Kolehmainen-Aitken 1997, Pillay 2000, Stover 1997) dans de nombreux pays aussi différents qu'Haiti et les Philippines ont souvent révélé que :

- les employés perdent le moral ;
- les services de santé sont perturbés pendant des périodes importantes ;
- le fardeau financier augmente pour l'administration locale ou les utilisateurs individuels du système ;
- la population générale perd confiance dans le système ;
- les indicateurs nationaux de la santé plongent.

Les processus qui soutenaient la prestation des services sont souvent sapés par le désarroi et les effets collatéraux inattendus de la réforme que sont, par exemple, l'absence de confiance, les luttes internes, les attributions de ressources non coordonnées ou mal appariées, l'augmentation des inégalités entre les régions riches et les régions pauvres, ainsi que les pressions politiques locales qui éloignent les ressources des priorités nationales en termes de santé.

Effets indésirables non souhaités d'une réforme du secteur de la santé

Si cela vous paraît familier, il s'agit de vos plus grands défis. Comment pouvez-vous, avec votre équipe, changer les rapports avec les autres niveaux et coordonner les rôles à travers le système afin d'améliorer la situation ?

RÉORIENTER LE SYSTÈME DE SANTÉ POUR PROMOUVOIR LA SANTÉ DES POPULATIONS

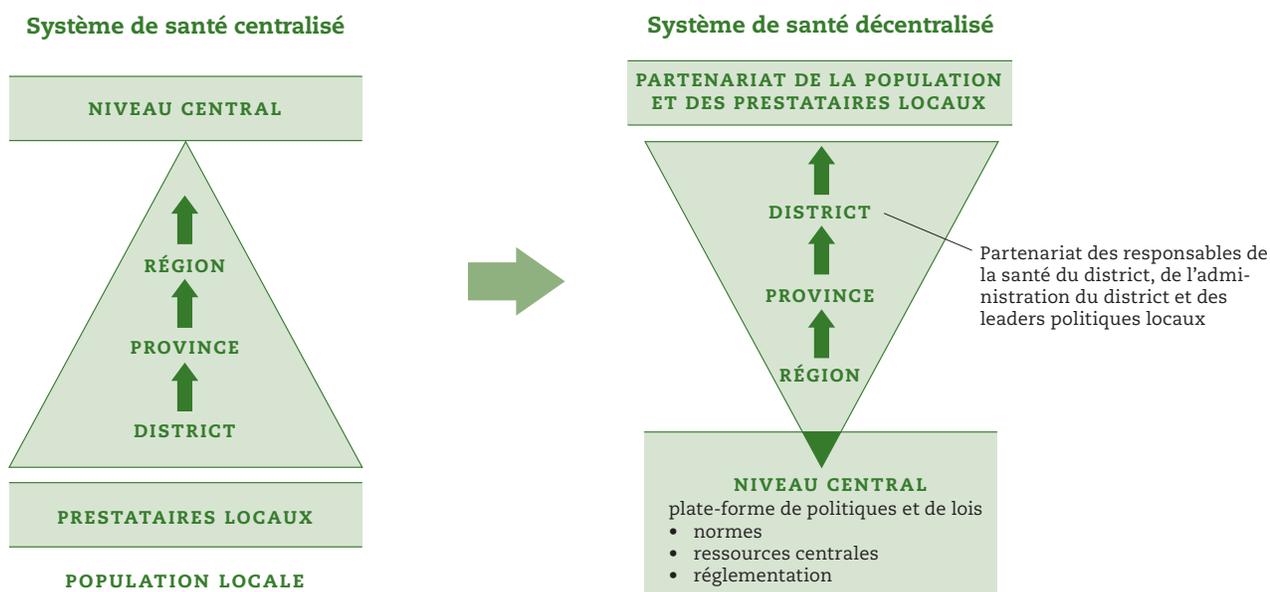
Comprendre les caractéristiques d'un bon système de santé est une première étape importante pour redéfinir le rôle de votre groupe dans un système de santé réformé. Les caractéristiques très généralement acceptées d'un système de santé fonctionnant bien (Charoenparij et coll., 1999, p. 6) incluent :

- l'orientation vers la santé plutôt que la maladie ;
- l'équité, la qualité et l'efficience ;
- la décentralisation de la prise de décision ;
- l'obligation de rendre compte et la transparence ;
- la participation active de la population ;
- la collaboration entre les secteurs public et privé pour la fourniture de services de santé.

La réorientation nécessite une nouvelle façon de penser

Indépendamment de leur intention initiale, la décentralisation et la réforme du secteur de la santé peuvent améliorer la qualité du service, l'accès et la demande de services, et améliorer à leur tour la réponse des prestataires de service à la demande des clients. Visualisez le type de système de santé équitable qui aurait aussi une forte participation locale tout en répondant aux besoins des clients. La Figure 10 illustre le changement radical de la façon de penser que les managers doivent adopter pour soutenir un système de santé, ou une organisation non gouvernementale dont le but est d'épauler les services de santé existants pour aider les individus, les familles et les communautés à maintenir leur santé. Ces services peuvent varier d'une communauté à une autre et - s'ils sont bien conçus - avoir un bon rapport coût efficacité. Dans la mesure où ils reflètent les besoins des populations locales, ces services peuvent promouvoir la santé de ces populations.

FIGURE 10 Changer le système de santé pour répondre aux besoins locaux



Source : Transformer les managers en leaders : Guide pour l'amélioration des services de santé. Cambridge, MA : Management Sciences for Health, 2006

La réorientation du système de santé vers le niveau local inverse la pyramide traditionnelle de l'organisation et change la façon dont le personnel doit penser et travailler.

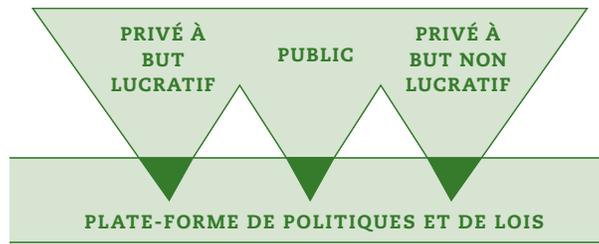
Un système guidé par les besoins locaux peut devenir instable à moins d'établir de solides mesures de protection aux autres niveaux. Chaque niveau doit fournir les appuis nécessaires pour responsabiliser le niveau qui est maintenant du dessus de sorte que les prestataires de services puissent se concentrer sur la résolution des besoins sanitaires de la population locale. Cela signifie que les responsables de la santé au niveau du district doivent, avec les administrateurs du district et les leaders politiques locaux, décider quelle gamme de services de santé est délivrée à leurs communautés locales et mobiliser les ressources pour fournir ces services. Le niveau central doit équilibrer ou stabiliser tout le système de santé (ou l'organisation) en mettant sur pied un cadre structuré de lois et de normes qui soutiennent des services préventifs et curatifs, équitables et essentiels.

La puissance organisationnelle grâce aux relations qui la soutiennent

Cette nouvelle orientation donne à la puissance organisationnelle une nouvelle signification. Aux termes de l'ancienne orientation, les managers ne pensaient au pouvoir qu'en termes de contrôle sur les ressources. La nouvelle orientation les aide à étendre sa signification pour y inclure le pouvoir de soutenir. Ils ont ainsi la liberté de se concentrer sur les rapports entre personnes comme source de pouvoir (« pouvoir avec » et non plus « pouvoir sur »).

Comme le système de santé précédent, le nouveau système représenté par la pyramide inversée est composé des secteurs public, privé à but lucratif et privé à but non lucratif (Figure 11). Pour faire un usage efficace des ressources et de l'expertise disponibles, le Ministère de la santé central peut étendre la plate-forme de politiques et de lois et intégrer ces secteurs comme partenaires dans un système de santé décentralisé, financé par le gouvernement.

FIGURE 11 Secteurs du système de santé



La plate-forme de politiques et de lois intègre ces secteurs en tant que partenaires.

SOUTENIR LES SERVICES LOCAUX

Les rôles qui soutiennent les priorités nationales et les besoins locaux

Pour se recentrer sur les besoins locaux, les responsables à tous les niveaux du système de santé doivent soutenir les services locaux qui reflètent à la fois les priorités nationales en termes de santé publique et les besoins et intérêts sanitaires locaux. Le Tableau 12 résume les rôles de chaque niveau. Notez que de nombreux pays créent un bureau régional ou provincial de la santé comme prolongement du Ministère de la santé pendant la réforme du secteur de la santé. Si ce niveau intermédiaire n'existe pas, ces responsabilités relèvent du niveau central.

TABLEAU 12 Rôles qui soutiennent des services de santé locaux

Niveau	Rôles
District	Mener les services de santé locaux en : <ul style="list-style-type: none"> ■ responsabilisant les communautés locales et le personnel du programme afin de mobiliser et d'appliquer les ressources locales et nationales pour répondre aux besoins spécifiques de santé dans leur région ; ■ mobilisant de nouveaux types de ressources, en particulier au niveau communautaire, pour soutenir des services sanitaires souvent insuffisamment financés ; ■ instillant un sentiment d'appropriation, de responsabilité, et une obligation de rendre compte vis-à-vis du choix des objectifs locaux de santé et envers la conception, la fourniture et le suivi des services de santé au niveau du district.
Intermédiaire	Assurer un équilibre entre les objectifs nationaux de santé et les besoins locaux spécifiques en matière de santé en : <ul style="list-style-type: none"> ■ plaidant pour des besoins et des actions sanitaires au niveau local ; ■ respectant les priorités et normes nationales.
Central	Devenir des gardiens du système de santé en : <ul style="list-style-type: none"> ■ supervisant la fourniture des services essentiels ; ■ maintenant des normes et politiques nationales pour la mise en œuvre et la qualité des services ; ■ assurant l'équité entre les régions ou les provinces.

Les sections suivantes explorent ces nouveaux rôles au niveau du district, au niveau central et au niveau intermédiaire ; elles examinent aussi les pratiques de leadership et de management, de même que les actions prioritaires que vous pouvez déclencher à chaque niveau. Lorsque vous aurez atteint un consensus sur les défis présents à votre niveau, vous serez en mesure d'identifier les actions les plus appropriées à votre contexte.

Leadership des services de santé locaux : Le district

« Diversité, complexité, créativité et adaptation seront au plus haut, au niveau local, avec un minimum de réglementation appropriée pour permettre aux individus de savoir quelles sont les règles et ce qu'il se passe, de sorte qu'ils puissent collaborer de façon créative. »

– ROBERT CHAMBERS
WHOSE REALITY COUNTS

De plus en plus, le niveau le plus proche des communautés locales est responsable de la fourniture des services et des renseignements dont les individus ont besoin pour préserver leur santé. Dans certains pays, ce niveau est le district et la commune. Dans d'autres, il peut s'agir du niveau supérieur (comme la région ou la province). Au fur et à mesure que vous réorientez le rôle que votre niveau joue dans le système, il est important d'admettre que vous n'êtes plus simplement la personne chargée de mettre en œuvre les directives du Ministère. Maintenant, vous devez faire des choix stratégiques afin de répondre à de nombreux besoins avec des ressources limitées. Déterminez les services dont vos populations ont le plus besoin et comment améliorer l'accès, la couverture et la qualité de ces services.

ASSUMER LA RESPONSABILITÉ DE L'IMPACT SUR LA SANTÉ

Les expériences menées dans le monde indiquent que le niveau du district obtient des résultats s'il prend la responsabilité de :

- planifier et gérer les services de santé pour répondre aux besoins locaux tout en suivant les politiques nationales ;
- déployer et utiliser le personnel du programme aussi efficacement que possible pour répondre aux priorités et aux besoins locaux ;
- fournir des médicaments conformément aux recommandations nationales là où le niveau local a cette autorité ;

- suivre et évaluer la prestation de services locaux pour s'assurer de la qualité, de l'impact, et de l'adéquation aux besoins et conditions locales ;
- faciliter la participation communautaire dans la planification, la sélection des actions prioritaires, le suivi et la prestation des services.

SE CONCENTRER SUR LES BESOINS LOCAUX

Devenir responsable des services et des prestataires locaux

Pour vous réorienter vers la réponse aux besoins spécifiques de vos populations locales, vous devez changer d'objectif. Ainsi que l'a déclaré le Directeur des ressources humaines du Ministère de la santé du Nicaragua, « les responsables de la santé au niveau municipal doivent maintenant prendre des décisions sans que leurs chefs – au niveau provincial ou central – ne soient autour d'eux. Ils doivent prendre des risques là où ils n'en prenaient pas avant. » En d'autres termes, là où vous aviez l'habitude de prendre vos consignes d'autres niveaux, vous devez maintenant prendre la responsabilité des services locaux et des prestataires locaux. Le Tableau 13 dresse la liste des types de changements que les responsables à ce niveau doivent entreprendre et de ce que vous devez faire différemment.

APPLIQUER LES PRINCIPALES PRATIQUES POUR ADAPTER LES SERVICES AUX BESOINS LOCAUX

Pour prendre des décisions qui aboutiront à une gamme appropriée de services ayant un bon rapport coût efficacité, le niveau du district doit appliquer les pratiques de leadership et de management. À ce niveau, vous devez :

- scanner pour comprendre les besoins locaux en étudiant les données, en réalisant des tournées et en écoutant ;
- planifier avec la communauté pour faire face aux défis locaux en établissant des priorités ;
- organiser des services qui répondent aux besoins sanitaires des clients et des populations locales en faisant la meilleure utilisation possible des ressources disponibles ;
- aligner les parties concernées locales et mobiliser les ressources en discutant leur participation à votre succès ;
- « gérer verticalement et transversalement » pour aligner les autres niveaux et secteurs en demandant un soutien et en trouvant des domaines dans lesquels collaborer ;
- susciter un engagement local en produisant des résultats et en soutenant la paternité.

TABLEAU 13 Changements d'orientation au niveau du district

Si le district avait l'habitude de...	... le district devra maintenant...
Répondre aux demandes du niveau central en développant des plans opérationnels pour mettre en œuvre l'ensemble des services nationaux	Penser de façon stratégique et favoriser des exercices de participation pour rallier le personnel autour des défis locaux actuels et anticipés
Se conformer aux modèles de prestation nationaux, uniformes et immuables	Affecter les ressources humaines et financières en fonction des besoins locaux et des plans locaux
Utiliser le personnel affecté par le niveau central	Employer, former et évaluer le personnel localement, à partir des recommandations nationales
Supposer qu'il a le dernier mot sur les questions locales ayant trait à la santé	Comprendre que la santé implique de nombreuses parties concernées avec des préoccupations et intérêts valides
Ignorer les leaders politiques locaux ainsi que les chefs de la communauté et rechercher à la place un appui auprès des autres niveaux du système de santé	Constituer des coalitions politiques locales pour la santé et promouvoir l'appropriation locale afin de soutenir les efforts
Adhérer aux politiques (ou les ignorer tranquillement), à des procédures parcellaires ou incohérentes et à des normes pour la fourniture de services qui créent des problèmes au niveau local	Discuter avec les autorités régionales ou centrales ainsi qu'avec les législateurs des changements dans des politiques, normes et procédures conçues au niveau central qui amélioreraient l'efficacité locale
Fournir un programme et des informations financières aux niveaux intermédiaire et central	Analyser les informations programmatiques et financières avec la communauté locale et le personnel puis adapter les services
Réagir aux urgences et appeler les niveaux supérieurs pour régler les problèmes	Anticiper les urgences et responsabiliser le personnel pour qu'il s'en occupe
Adopter une attitude passive ou réactive envers des partenaires de développement, c'est-à-dire des bailleurs de fonds et des organisations non gouvernementales ayant des projets de développement	Aligner les programmes locaux des partenaires de développement avec les priorités locales de la santé

Scanner pour comprendre les besoins des populations locales. Vous devez vous demander et demander aux autres :

- Quels sont les schémas principaux de la morbidité et de la mortalité dans votre district ?
- Considérant les besoins en santé publique essentiels pour le pays, quels services auraient le plus d'impact sur la santé de la population de votre district ?

- Quels services peuvent être fournis avec les ressources disponibles, avec le plus d'efficacité et le meilleur rendement ?
- Comment ces services doivent-ils être fournis pour être utilisés de façon appropriée ?

Utiliser les données locales pour évaluer les besoins locaux

Pour répondre à ces questions, vous devez examiner les données existantes et visiter les établissements du district ainsi que les communautés. Regardez les données locales provenant des sources démographiques, épidémiologiques, sociologiques et anthropologiques ainsi que des études de marché. Concentrez-vous en particulier sur les problèmes de santé publique significatifs dans votre secteur géographique et analysez comment les besoins sanitaires de votre secteur concordent ou divergent d'avec les priorités nationales ou les intérêts locaux.

Ressources pour scanner les services de santé locaux et la santé communautaire

Gestion de l'amélioration de la performance. La Gestion de l'amélioration de la performance est une approche adaptée d'après une méthodologie de résolution des problèmes pour les équipes de district de l'OMS destinée à relier des problèmes de santé publique et des interventions efficaces. Voir le numéro de *The Manager*, « Managing Performance Improvement of Decentralized Health Services » (MSH 2004).

Guide pour l'évaluation de l'organisation et de la qualité des services et des systèmes de support de gestion (SDMA). Le SDMA, qui a été élaboré en Haïti, fournit un formulaire et une méthode détaillée pour le recueil de données concernant les systèmes de gestion et les services de santé des organisations fournissant des services (MSH 2004). Les données de l'évaluation sont utilisées pour créer un plan d'action comportant des plans de formation, la modernisation des établissements, une assistance technique, un approvisionnement en fournitures et équipement hautement prioritaires ainsi qu'un suivi.

Point de prestation de services fonctionnel. Le point de prestations de services fonctionnel est un cadre qui aide les responsables à planifier, mettre en œuvre, suivre, et mettre à niveau les services de santé de sorte que tous les éléments nécessaires à la fourniture de services de haute qualité soient présents simultanément. Ces éléments incluent un personnel formé et motivé, une infrastructure adaptée, un système de référence, des informations sur les clients et la communauté, ainsi que des médicaments, du matériel et des fournitures. Voir le numéro de *The Manager*, « Achieving Functional HIV/AIDS Services through Strong Community and Management Support » (MSH 2002).

Parlez au personnel de vos sites de prestations de services sanitaires et des communautés au sujet des défis qu'ils rencontrent. Évaluez également les systèmes qui soutiennent les sites de prestations de services sanitaires du district, tels que la supervision des établissements, la distribution de l'approvisionnement, la formation interne, les systèmes d'information, la gestion financière et la planification au niveau du district. Pour cette évaluation, vous devez travailler avec les responsables provinciaux. Quand vous comparez tous les établissements de santé de votre district, vous pouvez voir ceux qui sont les plus faibles et peuvent avoir besoin de plus d'attention, de soutien ou de ressources. Un moyen d'aider les établissements les plus faibles consiste à organiser des visites des établissements ayant de meilleures performances. Les personnels peuvent apprendre les uns des autres et développer des contacts avec l'expertise existante à l'intérieur du district.

Dans le cadre de votre recherche, lisez les documents officiels de réglementation et les instructions du bureau central pour vous assurer que vous comprenez et respectez le contexte plus large des réformes du secteur de la santé. Renseignez-vous sur l'utilisation actuelle des ressources locales et des intérêts des parties concernées locales.

Rencontrer les principales parties concernées

Se focaliser aux défis locaux avec la communauté. Vous pouvez utiliser tous ces renseignements pour penser de façon stratégique aux besoins sanitaires locaux et aux priorités, et identifier vos défis. Cette méthode vous aide à déterminer les défis auxquels vous devez répondre et le pouvez immédiatement avec les ressources en main, et ceux qui peuvent être abordés par un autre groupe avec ou sans votre soutien.

Quand vous planifiez des services de santé au niveau du district, invitez les principales parties concernées à participer. Envisagez de recruter les leaders politiques et chefs de la communauté, les clients actuels et potentiels, les groupes ayant des intérêts spécifiques, les programmes d'assurance-maladie et le personnel du programme. Une large implication de la communauté est la seule façon de garantir une large appropriation du plan et l'engagement de le mettre en œuvre.

Adapter les ressources aux plans

Lorsque vous êtes parvenus à un accord sur les choix stratégiques, trouvez des moyens de les faire correspondre avec les ressources disponibles (comme l'emplacement et les types de services, les établissements, le personnel, l'équipement, les intrants et les produits). Si vous gérez une formation sanitaire, un réseau de formations sanitaires ou un hôpital, analysez les coûts et les revenus pour voir comment les services peuvent être redéfinis et les intrants adaptés pour réduire les coûts, augmenter les revenus et dégager des financements pour les services de santé publique moins profitables. Les systèmes de suivi et d'évaluation que vous développez vous aident à déterminer l'impact des changements dans les services et à indiquer si vous avez besoin de faire des ajustements.

Pour améliorer la qualité des services au niveau des sites, motivez les personnels des formations sanitaires qui négligent les problèmes persistants afin qu'ils prennent la responsabilité de les aborder. Ainsi, par exemple, une faible

Mettre au défi et coacher le personnel des formations sanitaires

utilisation des services et l'insatisfaction des clients peuvent souvent être traitées en mettant le personnel de la formation au défi d'améliorer au moins un des domaines qui préoccupent les clients. Ne négligez pas l'importance de le coaching des responsables des centres de santé et de leur formation au travail d'équipe, à la planification du travail et à l'utilisation des systèmes d'information. Certaines personnes développent leurs talents de leadership quand vous les mettez au défi et quand vous leur assurez un feed-back et un soutien adaptés.

Outils pour l'amélioration de la gestion des établissements de santé

Analyse des coûts et des recettes

CORE, un outil d'analyse des coûts et des revenus. CORE aide les responsables de formations sanitaires à analyser les frais ainsi que les recettes, service par service. Ils peuvent aussi examiner l'évolution des frais et des recettes en fonction de modifications des prix, de l'utilisation du personnel, du volume d'activité et de la gamme des prestations (MSH 1998).

HOSPICAL. HOSPICAL, un outil pour la répartition des coûts hospitaliers, fournit aux administrateurs d'hôpitaux ainsi qu'aux managers financiers et aux responsables des départements un outil d'évaluation des coûts par services, avant, pendant et après l'affectation de coûts administratifs, d'accessoires et de soutien afin d'en améliorer la performance (Newbrander et Lewis 2001).

Amélioration de la gestion des formations sanitaires

Le processus COPE (Client orienté – prestation efficace). COPE est un processus que les prestataires de services peuvent utiliser pour atteindre un consensus et faire face aux défis au niveau de leurs établissements. Développé par EngenderHealth, Inc., il a été utilisé avec succès pendant des décennies dans de nombreuses situations (EngenderHealth 2003).

Clinic Supervisor's Manual. Ce manuel contient des recommandations pour la supervision des formations sanitaires (MSH 2004). Il est disponible à l'adresse suivante : <http://erc.msh.org>. Cliquez sur la « Health manager's toolkit » et depuis sur « Clinical services and quality management ».

Aligner les parties concernées locales et mobiliser les ressources. Un plan qui répond aux besoins locaux ne génère pas nécessairement l'engagement et ne stimule pas forcément l'énergie de toutes les parties concernées. Alignez vos parties concernées en communiquant vos plans aux groupes qui n'étaient pas impliqués à l'origine de la création du plan. Utilisez les canaux de communication locaux existants, tels que les groupes de femmes, les places de marchés, les conseils de villages, les écoles, les associations parents-ensei-

Les communautés de-
viennent
responsables
de leur santé

gnants, et la radio rurale. Éduquez les communautés que vous servez sur la façon de devenir responsable de sa santé et d'utiliser les services de santé pour prévenir les maladies et retrouver la santé. Rassemblez les représentants des industries privées (y compris les prestataires privés et les compagnies d'assurances), les médias, les institutions religieuses et les organisations non gouvernementales de votre secteur géographique pour discuter de leur participation dans un système de santé local et fort.

Une grande part de vos ressources viendra de sources locales. Vous serez surpris de trouver que vous pouvez mobiliser localement des ressources variées qui faciliteront vos objectifs de santé locaux. Cependant, ne comptez pas sur le pouvoir des autres niveaux pour plaider en faveur d'un soutien local. Cela pourrait se retourner contre vous en créant des attentes qui seraient hors de votre contrôle et créer plus tard des difficultés.

Mobilisation des ressources locales

L'approche de groupes pour de l'argent, des matériels, de l'espace, de l'influence et des volontaires peut prendre du temps mais, en persévérant, vous pouvez gagner un soutien essentiel à votre programme.

Chefs de la communauté. Ayez des rencontres individuelles et en petits groupes avec les leaders de la communauté et des bienfaiteurs potentiels et dressez-leur un tableau du type de système local de santé qu'il est possible d'obtenir. Encouragez-les à devenir vos alliés dans votre recherche de soutien et de ressources spécifiques. Ils élargiront votre recherche en faisant appel à leurs réseaux.

Leaders politiques. Contactez les leaders politiques locaux qui sont concernés par la santé et demandez leur aide pour obtenir une part équitable des ressources de l'administration locale en faveur du programme de santé. Apprenez auprès des autres secteurs qui plaident avec succès pour obtenir des ressources. Grâce à l'aide des leaders politiques qui vous soutiennent et aux informations sur d'autres leaders politiques, vous pouvez encourager ceux qui sont moins intéressés à vous soutenir. Utilisez le langage des priorités nationales si cela aide à clarifier les avantages politiques qu'il y a à soutenir des projets de santé spécifiques.

Partenaires de développement. Pour soutenir des sous-districts aux ressources faibles, vous pouvez faire appel à des partenaires de développement si vous avez l'autorité pour cela. Il s'agit des bailleurs de fonds et des organisations non gouvernementales qui ont des projets dans votre district. Souvenez-vous que vos demandes ont plus de chances d'aboutir si elles accompagnent une vision convaincante, concordent avec votre stratégie et, qu'enfin, elles reposent sur des données.

Expériences des autres. Vous pouvez apprendre des approches de groupes qui ont obtenu avec succès des ressources, à la fois dans votre pays et à l'extérieur, à travers la littérature et Internet. Par exemple, au Pérou, les « Comités Locales de Administración Salud » (CLAS) exploitent des centres de santé communautaires ruraux et ont levé localement des fonds pour étendre leurs services (Taylor et Taylor extrait de Rohde et Wyon 2002).

Mobilisation des ressources locales (cont.)

Au Bangladesh et en Inde, le Local Initiatives Program, en partenariat avec des cadres volontaires locaux de la planification familiale, ont transformé des ressources locales négligées en actifs pour atteindre leurs objectifs sanitaires et renforcer le pouvoir des femmes dans le domaine de la santé (MSH 2002, « Communities Taking Charge of Their Health »). En Afrique, des schémas de financement communautaire de la santé sont actuellement testés comme façons d'augmenter les revenus locaux tout en protégeant les personnes démunies contre la perte de tout accès aux services de soins (Cripps et coll. 2000).

Pour l'organisation de la demande de ressources, reportez-vous à « Mobiliser les parties concernées pour qu'elles s'engagent à fournir des ressources » dans la boîte à outils de ce guide. Pour plus d'informations sur la façon de garantir des ressources pour votre programme, reportez-vous à « Mobilizing Local Resources to Support Health Programs » *The Manager* (MSH 2002) qui se trouve sur le CD-ROM de ce guide.

Gérer les rapports pour aligner les autres niveaux et secteurs. Certains de vos défis nécessiteront un soutien au niveau régional, voire national. Montrez comment vous utilisez les ressources ou l'expertise en insistant sur le progrès qu'elles apportent. Soyez aussi spécifique que possible en déclarant, par exemple, « si nous avons X, nous pourrions faire Y et cela aboutirait à Z. Voilà pourquoi... ». Recherchez les moyens de vous intégrer avec des représentants au niveau local d'autres ministères, tel que l'éducation, l'agriculture, les travaux publics, le travail, ou les services sociaux. Identifiez les domaines de préoccupations communs comme les transports et montrez ensuite comment chaque groupe trouverait un avantage à travailler ensemble et à mettre les ressources en commun, par exemple, en faisant des évaluations communes ou en partageant les voitures à l'occasion de visites de terrains.

Susciter un engagement local. Les efforts en faveur d'une réforme peuvent être détournés par le cynisme du public concernant les flux de ressources et le pouvoir. Quand les individus ne voient aucun impact, ils perdent confiance en votre capacité d'apporter des changements. Cependant, votre programme de santé peut obtenir des succès durables si les parties concernées deviennent profondément engagées sur des résultats à long terme. Cet engagement apparaît quand les parties concernées et le personnel voient qu'ils peuvent changer la situation en dépit d'un manque chronique de ressources et autres handicaps.

L'engagement local apparaît à la suite de la création d'une vision partagée, mobilisatrice pour une amélioration de la santé dans votre région. Soyez visible en visitant les communautés et en vous informant sur la santé des résidents. Écoutez avec respect sans interrompre et répétez ce que vous avez entendu. Mettez en valeur les succès que vous trouvez quand vous menez un suivi et une évaluation en les fêtant publiquement. Reconnaissez les contribu-

Succès
nourrisse
l'engagement

Démontrer
l'impact des
contributions
des parties
concernées

tions d'individus ou de groupes spécifiques. Démontrez l'impact des contributions des principales parties concernées de façon à ce qu'elles restent impliquées. Apprenez à partir des erreurs, si vous en trouvez, de sorte que vous ne les commettiez pas à nouveau.

Dans certains pays, le secteur de la santé trouve les moyens de susciter le soutien des leaders politiques locaux et des chefs de la communauté pour les initiatives sanitaires.

Stimuler la volonté politique pour les initiatives locales de santé – Exemples de quelques pays choisis

Les dirigeants politiques locaux réalisent progressivement que la santé publique est trop importante pour être négligée. Les personnes de tous âges veulent être en bonne santé et les améliorations des services de santé ainsi que la situation sanitaire d'une population peuvent être assez visibles. Autour du globe, différentes approches ont stimulé les dirigeants politiques locaux pour qu'ils s'attaquent aux questions de santé.

Nicaragua. Dans la municipalité de Waslala, un programme de leadership basé sur des valeurs et des réseaux sociaux a inspiré une action communautaire dans des communautés isolées qui avaient souffert de la guerre civile et d'un ouragan dévastateur. Les maires et les membres du conseil de la communauté ont participé à des ateliers sur la confiance, la réconciliation, la solidarité et les recensements. Leurs capacités à communiquer au sujet des besoins de la communauté et à coordonner une action collective, ont augmenté avec des résultats visibles : la réalisation de campagnes de nettoyage, de nouvelles cuisines scolaires et d'un établissement dédié à des services intégrés pour la santé de l'enfant. Comme l'a déclaré un maire nicaraguayen, « nous réalisons que nous ne pouvons pas atteindre nos objectifs seuls. Nous travaillons ensemble pour atteindre nos rêves. La communauté voit les fruits de notre travail ; elle doit nous faire confiance et participer davantage ».

Sénégal. Au Sénégal, le chef du district sanitaire de Joal a aligné les intérêts du maire et d'autres dirigeants municipaux avec ceux du Ministère de la santé. Cette alliance a rapidement mobilisé des financements locaux et étrangers pour améliorer l'assainissement du centre de santé local et réparer des ambulances en panne. Le nouveau partenariat entre le personnel du centre de santé et les dirigeants politiques a permis d'améliorer la qualité des soins : l'espace privé des patients a été mieux protégée, l'équipement a été modernisé et il y a moins de monde dans les salles de post-partum. L'utilisation par la communauté de services de soins primaires et de santé de la mère, jusque-là sous-utilisés, a augmenté.

Philippines. Dans un certain nombre de municipalités des Philippines, des médecins, des responsables agricoles ainsi que d'autres professionnels ont été élus maires. Ils se rencontrent périodiquement et partagent leur vaste expérience. En mettant en commun leurs compétences et leurs connaissances, ils trouvent des moyens de résoudre quelques-uns des défis les plus difficiles en matière de santé et de développement, en particulier la mortalité infantile, l'absence de traitement de la tuberculose ainsi que le risque de transmission du VIH/SIDA.

Stimuler la volonté politique pour les initiatives locales de santé – Exemples de quelques pays choisis (cont.)

Inde. Trois organisations non gouvernementales indiennes travaillant dans les bidonvilles urbains ainsi que dans des zones rurales isolées ont mobilisé des comités sanitaires pour soutenir des services sanitaires de base assurés par des volontaires formés. Dans les bidonvilles de Kolkata, de puissants leaders politiques locaux appartenant à ces comités ont organisé la mise à disposition de locaux associatifs afin qu'ils servent de postes de santé. Dans les états montagneux du Himachal Pradesh et du Pendjab, des comités sanitaires formés par des chefs de la communauté ont mobilisé le soutien des leaders religieux qui ont fourni des temples comme sites de formations sanitaires et qui plaident également en faveur des services de santé de la reproduction et de la médecine pédiatrique. Les comités sont aussi en mesure d'utiliser le financement des villages pour acheter des lots de médicaments essentiels. De 1999 à 2003, les organisations non gouvernementales ont augmenté, en moyenne, le taux d'utilisation des contraceptifs de 78 %, les vaccinations d'enfants de 67 % et les soins prénatals de 78 % dans les populations desservies.

Ces exemples illustrent qu'en allant au-delà du secteur sanitaire et en engageant les leaders locaux (ou en le devenant), les personnels du Ministère de la santé et les organisations non gouvernementales obtiennent un engagement politique, des ressources et l'implication du public dont ils ont besoin pour avoir un impact.

Sources : D'après Quick et Urdaneta 2004 ; Paxman et al. 2005

Passer du rôle de directeur à celui de gardien : Le niveau central

« Le défi est d'essayer de redéfinir le centre. Nous ne sommes pas seulement en train de tout décentraliser et de laisser tout le monde aller de son côté et faire ce qu'il veut. Nous ne disons pas que le siège n'est pas d'importance. Mais nous redéfinissons la notion de centre dans un sens plus englobant. Dans des sens qui nous permettent d'aller plus vite de l'avant et d'être plus réactifs aux changements qui interviennent sur les marchés. »

– PRÉSIDENT DE MONSANTO

DANS : FRIEDMAN, THE LEXUS AND THE OLIVE TREE

Si vous travaillez au niveau central ou dans un siège, votre rôle passe de celui de dirigeant au sens strict à celui de gardien de programme de santé. Le rôle de gardien consiste à faire des choix responsables sur l'utilisation des ressources (argent, temps et talents) qui servent au bien de tous. Cela implique une attitude de « servir » plutôt que « d'être servi » et le désir d'être tenu responsable

Assurer le plus grand bien possible

devant quelqu'un d'autre (et non vous-même et vos proches partisans). Les générations plus âgées sont des gardiens actifs du bien commun quand elles donnent aux plus jeunes la capacité de s'auto gouverner. Le rôle de gardien organisationnel est basé sur un souci profond des principes de gouvernance, des résultats et de la responsabilisation au travers de l'organisation.

Le niveau central est le gardien ultime du système de santé d'une nation. En tant que gardien, vous devez toujours être sur le qui-vive aux menaces pesant sur la santé de la population et sur le système de santé ; vous devez également agir quand ils sont menacés. Vous assumez des responsabilités vitales en termes d'équité, de normes et de systèmes de gestion de la santé. En même temps, vous déplacez votre intérêt de la notion de contrôle vers la formation de coalitions pour répondre aux besoins locaux et la facilitation des efforts des autres niveaux.

ASSUMER LA RESPONSABILITÉ DE L'ÉQUITÉ, DES NORMES ET DES SYSTÈMES

Affecter des ressources pour renforcer l'équité et les services locaux

En raison de votre position centrale, vous êtes le seul niveau à pouvoir assurer une répartition équitable des ressources et des accès aux services. Quand le pouvoir du niveau central est trop faible, les soins dans les régions plus pauvres en souffrent. Par exemple, à la fin des années 1980 en Papouasie-Nouvelle-Guinée, les provinces les plus pauvres ont subi des réductions de dépenses et de personnels de santé par habitant alors que les provinces plus riches bénéficiaient d'une augmentation (Thomason et al. 1991). Votre niveau doit faire des choix difficiles sur la façon de répartir de maigres ressources entre les différentes régions ou provinces. Vos autres principales responsabilités incluent le développement de systèmes de références qui soutiennent des services locaux efficaces et le maintien des systèmes nécessaires pour assurer un flux permanent et à jour d'informations sur les besoins et utilisations des ressources humaines, ainsi que sur les médicaments et fournitures essentielles. De bonnes informations vous aideront à anticiper les problèmes et faciliteront la répartition des ressources.

Les expériences de décentralisation menées dans le monde entier suggèrent que les responsabilités du niveau central dans le cadre du système de santé national doivent être les suivantes :

- conduire une planification stratégique et l'élaboration d'une politique ;
- établir des normes nationales pour les services qui protègent la santé de la nation (normes nationales pour assurer l'équité, la qualité, la viabilité des services ainsi que la répartition et l'utilisation des ressources humaines) ;

- formuler des lois nationales et des réglementations (telle qu'une liste des médicaments essentiels et un système national d'enregistrement des produits pharmaceutiques) ;
- établir un système d'accréditation et d'agrément des institutions et professionnels de la santé ;
- développer et maintenir un système national d'informations sur la santé ;
- suivre et évaluer la mise en œuvre de la politique, l'application de la réglementation et la progression vers les objectifs nationaux (Kolehmainen-Aitken 1999, Pillay 2000).

Un ensemble commun d'indicateurs de santé nationaux

Pour élaborer ou modifier un système national d'information sur la santé, vous devez disposer d'un ensemble commun d'indicateurs de la santé au niveau national. Acceptez les apports de tous les niveaux dans la mesure où les points de vue seront différents. Déterminez si les éléments de données, les formulaires, la fréquence des rapports ou le débit des données doivent être modifiés. Pour encourager l'utilisation efficace des systèmes d'information, suivez la façon dont l'information circule dans le système : à quelle vitesse elle circule, où elle se heurte à des obstacles, et comment elle revient (ou pas) sous forme de feed-back à ceux qui ont fourni les informations.

FACILITER LES EFFORTS DES AUTRES NIVEAUX ET CONSTRUIRE DE LARGES COALITIONS

Favoriser le travail des autres niveaux

Le rôle de gardien ne consiste pas à effectuer des contrôles. Votre niveau sera plus utile s'il s'écarte de la voie à fournir et faire appliquer des directives sur la façon de gérer des services de santé au jour le jour. Ce pouvoir doit être transféré à des niveaux de l'administration ou d'organisations privées qui sont plus proches des populations locales. En revanche, essayez de devenir un facilitateur pour le travail que d'autres niveaux doivent accomplir. Traitez le prochain niveau, le niveau provincial ou régional, comme votre client interne et assurez-vous qu'il dispose des ressources nécessaires, de la formation et du soutien pour exécuter ce qu'il doit en soutenant le niveau du district dans la mise en œuvre des priorités nationales pour la santé.

Apporter le soutien dont les autres niveaux ont besoin implique de gérer les rapports avec les autres groupes. Il est important de :

- négocier avec le Ministère des finances une augmentation du financement de la santé au travers de politiques de financement et de plans d'investissements publics ;
- supprimer les obstacles à la libération en temps opportun des fonds au niveau du district ;

- prendre des mesures si des irrégularités sont découvertes dans la circulation des ressources entre le centre et les districts ;
- assurer un support technique aux autres niveaux, y compris un système national d'approvisionnement et de distribution des médicaments (ou des recommandations pour l'approvisionnement aux autres niveaux) ;
- établir des liens avec des organisations internationales et des ministères de la santé d'autres pays.

Harmoniser les efforts à tous les niveaux

Faire face à des défis nationaux majeurs en matière de santé nécessite des efforts coordonnés entre de nombreuses organisations. Pour encourager et harmoniser ces efforts dans tout le pays, vous pouvez créer des occasions favorables pour rassembler des groupes de différents niveaux et de différentes régions géographiques afin qu'ils puissent échanger leurs expériences et coordonner leur travail. La confiance des équipes locales de santé augmente quand vous leur offrez un soutien pour une formation au niveau du district et réaffirmez leurs contributions lors d'événements particuliers lorsqu'elles assument de nouvelles responsabilités. Au niveau international, vous pouvez présenter un argumentaire convaincant de votre vision et l'articuler avec des preuves démontrant combien les ressources supplémentaires que vous recherchez contribueront à une meilleure santé. Obtenir les fonds demandés vous mettra au défi de remplir votre promesse et d'en montrer les résultats.

ENCOURAGER LE DIALOGUE

Dans la mesure où vous aurez moins d'autorité directe sur les services locaux, votre niveau devra persuader, négocier et solliciter des apports d'autres niveaux et secteurs afin de mettre en œuvre les politiques et assurer le respect des normes nationales. Ce rôle signifie que vous devrez orienter votre action en invitant de nombreuses parties concernées à donner leur avis sur la mise en place de politiques et sur la définition des rôles. Le Tableau 14 suggère certains de ces changements.

APPLIQUER LES PRATIQUES CLÉS POUR DEVENIR GARDIENS

Pour devenir de meilleurs gardiens de santé nationale, ceux qui sont au niveau central doivent devenir compétents dans le leadership et le management de différentes divisions, départements, services et niveaux pour mettre en œuvre les priorités stratégiques concernant la totalité du système de santé national. Ce rôle implique :

TABLEAU 14 Changements d'orientation au niveau central

Si le niveau central avait l'habitude de...	... le niveau central devra maintenant...
Regarder la législation nationale avec un point de vue émanant du système de santé	Regarder la législation nationale d'un point de vue large, multisectoriel
Développer des politiques à partir de données incomplètes provenant du niveau du district	Élaborer des politiques par un dialogue avec les principales parties concernées à votre niveau et les groupes concernés à d'autres niveaux
Veiller au respect par les services et prestataires de services de nombreuses normes nationales incomplètes et incohérentes	Élaborer des normes nationales cohérentes, applicables et équitables, et s'en servir pour assurer l'équité et la qualité
Conserver le pouvoir au niveau central tout en donnant des instructions au niveau du district	Travailler activement via le niveau intermédiaire à clarifier et parvenir à un accord sur de nouveaux rôles de management et sur les façons de développer la capacité locale
Accumuler des données provenant d'autres niveaux et fournir un feedback limité aux niveaux qui génèrent les données	Analyser les données provenant des régions ou provinces et fournissez un feedback, un soutien, des défis et des recommandations à ceux qui sont à l'origine des données
Fournir des instructions et des ressources aux représentants de la santé dans les districts en travaillant par le biais de structures verticales	Aider les régions et provinces en soutenant les représentants de la santé du district, en travaillant par le biais de structures horizontales, telles que des comités de coordination et en faisant débloquent les ressources
Se concentrer sur les questions à régler au bureau et à laisser aux autres le soin des visites sur le terrain	Faire des visites au terrain et comprendre les réalités locales ; soutenir l'appropriation locale de performances viables

- de scanner les secteurs de la santé, du service social ainsi que ceux qui sont apparentés pour identifier la contribution de chacun à la santé de la population et rechercher des parties concernées qui peuvent contribuer à relever les défis ;
- de se focaliser sur un plan stratégique pour établir des priorités et apporter une certaine cohérence dans les efforts du système de santé ;
- d'aligner les parties concernées pour assurer des services équitables ;
- d'organiser et de mobiliser des ressources pour traiter les priorités qui soutiennent les objectifs stratégiques ;
- de susciter un engagement à long terme et d'évaluer l'impact pour maintenir une performance soutenue.

Regarder le tableau de la santé et des soins au niveau national

Scanner les secteurs et les parties concernées. Le niveau central est le meilleur endroit pour passer au crible les facteurs qui affectent la santé des individus dans tout le pays ainsi que tout le système de santé. Aucun autre niveau ne peut avoir un tableau d'ensemble aussi complet. Si votre système est surchargé par des réformes simultanées, vous devez examiner ce qu'il se passe dans d'autres secteurs pour déterminer leur impact positif ou négatif sur les soins de santé et trouver des domaines dans lesquels vous pouvez collaborer. Par exemple, un gel des embauches de la fonction publique affecte la disponibilité des personnels de santé. Trouvez comment la réforme du secteur de la santé ou les réformes générales du secteur public affectent le système de santé à chaque niveau.

En faisant cet examen, demandez-vous : Quels sont les nouveaux défis ? Où sont les échecs ? Où y a-t-il des ambiguïtés ou des chevauchements de responsabilités aux différents niveaux ? Votre examen aura plus de signification si vous analysez les données que vous recueillez à la lumière du contexte des informations que vous suivez régulièrement pour cette population : tendances de la mortalité, morbidité, données démographiques, activités de santé et finances. (Pour une discussion plus approfondie sur l'examen de l'environnement extérieur et des sources de données, veuillez vous reporter à la section « Scanner l'environnement externe » dans le chapitre 2.)

Pour aborder vos défis spécifiques vous avez besoin d'alliés parmi les principales parties concernées au niveau central. Quand vous cherchez à connaître leurs intérêts et préoccupations, demandez-vous comment les impliquer dans un soutien en faveur des changements proposés dans le cadre de la réforme du secteur de santé ou de plus larges efforts de décentralisation du gouvernement. Recherchez les forces qui soutiennent ou freinent les changements. Parmi vos parties concernées potentielles, pensez à des personnes provenant des :

Alliés de divers groupes nationaux

- industries privés, y compris les prestataires privés et les compagnies d'assurance ;
- la communauté non gouvernementale, y compris les organisations de santé confessionnelles ;
- les organisations bénévoles privées internationales exerçant dans votre pays ;
- les syndicats ;
- les partis politiques ;
- les organisations professionnelles ;
- les organismes réglementaires ;
- les établissements d'enseignement ;
- les autres ministères.

Déterminer comment fonctionne le système

Il y a nombreuses façons de scanner le système de santé. Concentrez-vous sur celles qui apportent des informations sur les domaines que vous suspectez d'être faibles et qui contribueront à soutenir la réorganisation du système.

Responsabilités de gestion. Vous pouvez avoir besoin d'examiner les responsabilités de gestion pour les fonctions du système de santé qui pourraient ne pas fonctionner, comme la prestation de services de santé, le personnel, les médicaments, les fournitures et le transport. Pour cela, vous pouvez évaluer la perception qu'ont les managers à tous les niveaux de leurs responsabilités et autorités actuelles. Quand vous comparez ces perceptions avec le schéma de la réforme nationale du secteur de la santé (l'intention), vous découvrirez probablement des zones de confusion, de conflits, ou des écarts que vous pouvez régler. "The Responsibility and Authority Mapping Instrument (RAMI)" [l'instrument pour la cartographie des responsabilités et de l'autorité], est disponible à l'adresse <http://erc.msh.org/toolkit> (cliquez sur « Health Policy and Reform »). Il fournit une méthode d'évaluation de la perception qu'ont les managers de leurs véritables responsabilités et autorité à différents niveaux au cours d'une réforme du secteur de la santé.

Flux financiers. Les fonds attribués aux services de santé proviennent de diverses sources de financement. Afin de trouver les ressources permettant de répondre aux priorités nationales, vous pouvez commencer par retracer les flux des dépenses de santé de la nation à partir de toutes les sources publiques, privées (y compris les ménages) et des bailleurs de fonds. Impliquez ceux qui élaborent les politiques lorsque vous utilisez ces données ainsi que les données non financières sur la santé pour relever et ajuster les répartitions de financements tels que les dépassements budgétaires sur les soins curatifs et la sous-utilisation des soins préventifs. Les comptes nationaux de santé (NHA), une méthodologie développée par Partners for Health Reform^{plus} (mis en œuvre par Abt Associates et ses partenaires), peuvent vous aider à déterminer le flux des dépenses de santé d'une nation et à travailler à améliorer les courants de financement. Pour plus d'informations, reportez-vous au manuel de formation : *NHA Training Manual: Guide for Trainers* (Partners for Health Reform^{plus} 2003).

Disponibilité en ressources humaines. Avec le VIH/SIDA et la migration du personnel formé, de nombreux pays font face à une grave pénurie de personnes indispensables pour assurer les services de santé. Si votre pays fait face à ce problème, réexaminez l'utilisation et le déploiement actuels du personnel de santé, les statistiques concernant les étudiants, les tendances des nombres de diplômés, la morbidité et la mortalité liée au VIH/SIDA parmi les professionnels de la santé et les statistiques concernant les migrations. Ces renseignements vous aident à déterminer si vous disposerez de travailleurs qualifiés pour atteindre vos objectifs.

(continue à la page suivante)

Déterminer comment fonctionne le système (cont.)

Les ressources concernant l'apport en ressources humaines incluent « Tackling the Crisis in Human Capacity Development » (MSH 2004) et Kolehmainen-Aitken 2004. Vous pouvez vouloir regarder les raisons pour lesquelles certaines statistiques sont hautes ou basses.

Pratiques éprouvées. Dans le monde entier, des programmes ont développé des moyens efficaces de relever les défis de santé publique et les problèmes de management organisationnel. Quand vous planifiez des interventions, faites une étude du secteur public et des secteurs sans but lucratif du pays à la recherche d'approches éprouvées et innovantes à appliquer. Si vous ne trouvez aucune source à partir de laquelle apprendre des pratiques éprouvées dans votre pays, vous pouvez rechercher sur Internet des pratiques utilisées dans d'autres pays. Deux sources de pratiques éprouvées sont : le « Best Practices Compendium for Family Planning and Reproductive Health » (<http://erc.msh.org>) et les études systématiques des interventions dans le domaine de la santé de la Cochrane Collaboration, une organisation internationale sans but lucratif (<http://www.cochrane.org/reviews/index>). Des résumés des études de la Cochrane Collaboration sont disponibles sur le site « Informed Health Online » (<http://www.informedhealthonline.org/>).

Forces positives et négatives. Des changements à l'échelle du système rendus obligatoires par le processus politique affichent rarement des résultats clairs ; leurs objectifs laissent place aux interprétations. En conséquence, différents groupes politiques locaux ou nationaux luttent les uns contre les autres pour décider de la forme à donner à la mise en œuvre de ces changements. Tracer l'ébauche d'une carte des forces positives et négatives - une cartographie politique - peut vous aider à voir plus clairement où vous devez focaliser les plaidoyers et la négociation (Lindenberg et Crosby 1981).

Élaborer un plan stratégique. Il est vital de garder les efforts combinés du système de santé focalisés sur les bonnes choses et dans le bon ordre. Pour y parvenir, impliquez vos principales parties concernées dans des exercices réguliers de planification stratégique. Les résultats de votre recherche vous donneront les renseignements dont vous avez besoin pour établir les priorités, élaborer des scénarios sur ce qu'il pourrait se passer, et vous assurer que votre équipe est préparée pour faire face aux défis identifiés.

La focalisation signifie aussi de choisir où *ne pas* dépenser votre énergie ou vos ressources pour le moment. Dans l'environnement politique national, des arguments qui concernent des questions autres que les problèmes de santé peuvent également être importants. Il peut être essentiel de placer certaines questions de santé publique dans un contexte de développement socio-économique plus large où des canaux autres que les organisations de santé

**Adopter une
approche multi-
sectorielle**

peuvent les faire avancer. L'approche multisectorielle du VIH/SIDA en est un exemple. En Thaïlande, au milieu des années 1990, des modifications gouvernementales dans le soutien financier des administrations locales ont permis de fournir un appui aux organisations non gouvernementales pour une vaste gamme de programmes innovants pour les personnes vivant avec le VIH/SIDA.

Dans le cadre du développement du plan stratégique, vous aurez besoin de déterminer les défis à aborder uniquement au niveau central et ceux qui peuvent être abordés à des niveaux plus proches des populations locales. Toutes les fois où cela est possible et faisable, à la fois légalement et politiquement, donnez de l'autorité aux autres niveaux de façon à ce que le niveau le plus approprié prenne les décisions. Votre travail ne consiste pas à faire celui du niveau provincial ou régional mais d'assurer la qualité et l'équité des services de santé au travers d'un minimum de normes et des offres de services de base rationalisant les ressources de santé. Vous devez aussi aider votre personnel à avoir une bonne performance dans ce nouveau rôle du niveau central.

En se référant au cadre stratégique national global, le niveau du district a besoin de développer des objectifs de soins de santé réalistes pour répondre aux besoins de ses populations. Vous pouvez aider les districts à y parvenir en assurant un soutien technique tel qu'une formation sur la façon d'établir des priorités stratégiques et d'élaborer des plans à leurs niveaux ou sur la façon de concevoir, utiliser et entretenir un système de gestion de l'information qui facilite la prise de décisions au niveau local au sujet de l'accessibilité, la couverture et la qualité des services.

Pour plus d'informations sur la planification stratégique, veuillez vous reporter à *Strategic Planning: Reflections on Process and Practice* (Vriesendorp 1999). Pour en savoir plus sur l'élaboration de scénarios et la formation de coalitions, reportez-vous à « Coordonner des programmes sanitaires complexes » *Le Management* (MSH 2003).

Aligner pour des services équitables. Dans de nombreux pays, les efforts de réorganisation ont entraîné une augmentation des inégalités entre les régions, l'instabilité économique et le risque de voir les administrations locales tomber sous l'influence pesante d'intérêts particuliers (Banque Mondiale 1997). Pour obtenir une répartition plus équitable des ressources, vous pouvez travailler avec les services et collègues concernés pour aligner les parties concernées autour de stratégies qui bénéficient aux populations ayant besoin de services de soins fondamentaux. Vous pourriez, par exemple :

- réunir un forum national avec les principales parties concernées du système de santé telles que des leaders politiques influents venant de tous les partis politiques, les médias, les institutions religieuses, sociales, culturelles et éducatives pour traiter des besoins pressants des populations vulnérables ;

Donner aux autres niveaux le pouvoir et le soutien technique

- créer un lien entre les partenaires du développement (bailleurs de fonds et organisations non gouvernementales) et les provinces ou districts qui manquent de ressources ou ont des statistiques sanitaires à la traîne ;
- lancer des campagnes nationales pour encourager les familles et les communautés à prendre en main leur propre santé.

Réétudier les processus et anticiper les ressources

Organiser et mobiliser les ressources pour traiter les priorités. La mise en œuvre réussie des priorités stratégiques de santé dépend de processus de management efficaces. Renforcez les processus qui sont en rapport avec vos priorités. Un processus de modernisation institutionnel qui a été utilisé par plusieurs ministères de la santé et organisations non gouvernementales d'Amérique centrale offre un moyen de redéfinir les procédures opérationnelles et de management de façon à ce qu'elles soutiennent pleinement la mission d'une organisation et ses fonctions centrales. Les pays traversant une réforme du secteur de la santé ont utilisé cette approche pour moderniser leurs processus internes de sorte qu'ils peuvent exercer correctement leurs nouveaux rôles et responsabilités. Leurs procédures améliorées les ont aidés accroître la qualité, les services (y compris l'efficacité des services), ainsi que le rapport coût efficacité.

Il est essentiel de mobiliser les ressources adéquates pour soutenir les besoins et priorités de santé que vous avez identifiés. Assurez-vous d'avoir un processus de planification opérationnelle qui aide les managers à anticiper les besoins en ressources et à intégrer des activités à tous les niveaux de sorte qu'ils soient en cohérence avec le plan stratégique national ou organisationnel. Quand vous ne pouvez pas répondre aux demandes avec les ressources disponibles, recherchez de nouvelles sources de financement et attirez l'attention des bailleurs de fonds avec des propositions convaincantes ou des plans d'actions. Afin d'être sûr d'avoir les personnes nécessaires pour mettre en œuvre les priorités stratégiques :

- travaillez avec le Ministère des finances et la fonction publique pour adapter le déploiement de personnels ainsi que les politiques de rémunération afin de favoriser une bonne répartition entre les régions et les provinces ;
- élaborer des projections d'effectifs et travaillez avec le Ministère de l'éducation pour adapter la formation des médecins et infirmiers.

Susciter un engagement à long terme et évaluer l'impact. Tous les efforts pour amener un changement fondamental nécessitent la volonté de rester engagé sur du long terme. Sans un leadership qui soit une source d'inspiration pour les autres, des revers importants découragent ses défenseurs. Un meilleur salaire et des conditions de travail plus attractives dans un autre pays peuvent éloigner vos meilleurs employés. Afin de susciter un engagement des autres niveaux et des parties concernées :

- montrez comment vous pouvez transcender les intérêts du groupe en encourageant une communication ouverte et en discutant des besoins de santé essentiels ;
- reconnaissez les efforts et succès des autres ;
- soyez fiable et montrez le désir de faire confiance aux autres en leur demandant de devenir partenaires pour atteindre les objectifs nationaux de santé et en leur donnant l'autorité et les ressources nécessaires pour faire le travail.

Utiliser les données pour valider les résultats

Dans la mesure où ils sont visibles, des résultats mesurables sont un facteur de motivation considérable ; vos systèmes de suivi et d'évaluation devraient prendre du recul et examiner les résultats provenant des dernières enquêtes sanitaires et démographiques, les rapports épidémiologiques, la surveillance et les études de satisfaction des clients à grande échelle. Assurez-vous que les travailleurs du domaine de la santé retrouvent les résultats de leurs efforts dans les statistiques améliorées. Fêtez les victoires avec tous ceux qui y ont contribué.

L'exemple au-dessous illustre l'expérience d'un Ministère de la santé dans la réorganisation de ses processus de management en faveur d'un meilleur soutien aux services de santé d'un district.

La réorganisation d'un Ministère de la santé pour soutenir de nouveaux rôles – Exemple du Nicaragua

Lorsque le rôle du niveau central bascule vers le rôle de gardien du système de santé national et que les niveaux intermédiaires et locaux se retrouvent davantage décentralisés, les structures du ministère de la santé, les systèmes et les processus doivent être changés pour soutenir ce nouveau rôle. Dans le cadre de la réforme du secteur de la santé et des processus de décentralisation du Nicaragua, le Ministère de la santé a lancé un grand nombre de modifications et développé un nouveau plan national de santé. Un groupe a commencé à travailler sur un nouveau modèle de soins, un autre sur le rôle des niveaux régionaux et municipaux, d'autres encore sur les réseaux de soins. Cependant il y a eu le sentiment que les réformes manquaient d'une vision cohérente. Des contradictions dans les structures et les systèmes sont apparues entre les différentes parties du système de santé.

(continue à la page suivante)

Exemple du Nicaragua (cont.)

La vue d'ensemble. Une équipe multidisciplinaire s'est engagée à travailler à plein-temps sur la réorganisation du Ministère. Ils ont tout d'abord identifié comment les différentes pièces du système de santé s'imbriqueraient : les politiques de santé officielles seraient exprimées selon un nouveau modèle de soins qui définirait le paquet de base des services de santé. La structure du Ministère avec moins de niveaux soutiendrait les districts et leurs réseaux locaux d'établissements dans la fourniture de services de santé. Le Ministère tirerait des recommandations de l'OMS les éléments lui permettant de définir les fonctions centrales de santé publique et les rôles aux différents niveaux, de même que sa vision pour l'avenir.

Des systèmes de soutien redéfinis. Ensuite, les membres de l'équipe ont défini les systèmes opérationnels et de gestion nécessaires pour soutenir les nouveaux rôles. Pour chaque système, ils ont identifié les processus essentiels, les procédures, les activités ainsi que les tâches. À partir de la participation très importante du personnel du Ministère de la santé, à tous les niveaux, et de leur interaction avec les décideurs, ils ont établi des normes de performances pour chaque processus administratif ou de prestation de services. Ces processus, conjointement avec une approche de supervision facilitante, aident le personnel à bien faire les choses du premier coup, dans les délais et à chaque fois.

Résultats attendus. Les équipes des niveaux central et des prestations de services planifient la mise en œuvre des systèmes et processus redéfinis au Ministère. Lorsque tous les changements seront en place, le pays aura complètement décentralisé son Ministère de la santé. Les managers et le personnel rempliront de nouveaux rôles et fonctions aux différents niveaux, soutenus par des systèmes et processus efficaces qui amélioreront la fourniture de services de santé à la population du Nicaragua.

Établir un équilibre entre les objectifs nationaux et les besoins locaux : Le niveau intermédiaire

« Ceux qui sont au milieu vivent dans un monde fait de déchirements. C'est un monde dans lequel les individus sont tirés dans tous les sens. »

– BARRY OSHRY
THE POSSIBILITIES OF ORGANIZATION

De nombreux pays ont établi un prolongement du Ministère central de la santé qui fonctionne entre le bureau national et le niveau le plus proche de la population locale. Les rôles de ce niveau intermédiaire sont souvent ambigus et varient d'un pays à l'autre. Ils sont souvent définis par ce qu'ils ne sont pas :

**Une vue unique
des niveaux
centraux et
locaux**

ni décideur de la politique à suivre ni responsable des opérations, et cependant peut-être un peu des deux. Travaillant loin de la capitale, vous pouvez profiter d'une grande autonomie et d'une supervision irrégulière, ou bien vous pouvez avoir le sentiment que votre rôle a été réduit à celui de porteur de fonds (que vous ne pouvez pas dépenser) pour un usage au niveau local et de supporter qui encourage les efforts locaux. Vous pouvez servir de tampon pour le bureau central en recevant le plus gros des plaintes locales, mais aussi être blâmé par le bureau central pour les mauvais résultats des districts.

Indépendamment des fonctions qui vous sont dévolues, être au milieu vous donne un avantage unique : vous pouvez regarder des deux côtés. Votre niveau est le seul qui peut intégrer ce qui se passe au niveau central avec ce qui se passe en périphérie. En comparant la façon dont les différents districts et les différentes communautés fonctionnent, vous pouvez identifier où il est nécessaire de pousser les investigations ou prendre des mesures immédiates. Vous pouvez utiliser les succès d'un endroit pour aider ceux qui se débattent dans un autre endroit en diffusant des approches innovantes. Les communautés et districts défavorisés ont aussi besoin que vous plaidez leur cause au niveau central.

Pour remplir efficacement ce rôle d'équilibrage entre les objectifs nationaux et les besoins locaux, vous aurez besoin de changer votre façon de penser en passant du rôle de relais passif d'informations et de ressources à celui de défenseur actif des besoins locaux. En appliquant les pratiques de leadership et de management, vous pouvez déclencher, encourager et influencer des changements qui aboutiront à de meilleurs soins de santé pour les communautés locales.

APPORTER UN SOUTIEN EN HAUT ET EN BAS

Votre principale tâche est de soutenir à la fois le niveau central et le niveau du district. Vous pouvez assurer que, d'un côté, les normes nationales répondent aux besoins locaux et, d'un autre côté, que les services locaux soient conformes aux normes nationales. Pour cela, vous pouvez assumer des responsabilités spécifiques :

- organiser le support technique du niveau du district selon les besoins de planification et de mise en œuvre des services qui répondent aux priorités nationales et locales ;
- assurer la répartition en temps opportun des ressources au niveau du district si vous avez l'autorité ;
- plaider en faveur d'un soutien supplémentaire pour des besoins de soins locaux spécifiques et exceptionnels ;

- aider le niveau central à effectuer un suivi et faciliter le respect des normes nationales au niveau local ;
- encourager l'attention constante portée aux priorités nationales ;
- effectuer une surveillance épidémiologique et prendre les mesures nécessaires pour endiguer une épidémie ;
- communiquer au niveau central des histoires édifiantes sur les efforts locaux pour améliorer la santé.

Plaider en faveur de ce qui est nécessaire pour obtenir des résultats

Il est essentiel que vous et les autres responsables du niveau intermédiaire estimiez être des défenseurs de ce qui est nécessaire pour produire des résultats durables aux autres niveaux. En fonction de la façon dont ont été définis les fonctions et le financement à votre niveau, vous pourrez trouver que les changements du Tableau 15 sont applicables.

APPLIQUER LES PRATIQUES CLÉS POUR RELIER LES EFFORTS À TOUS LES NIVEAUX

Pour relier les efforts de tous les niveaux, les managers qui sont des leaders au niveau provincial ou régional peuvent utiliser les pratiques de leadership et de management pour :

- scanner pour comprendre pleinement la situation actuelle de la santé et ses déterminants, anticiper les problèmes et identifier les principales parties concernées ainsi que leurs intérêts et préoccupations concernant les résultats du système de santé au niveau du district ;
- se focaliser sur les défis régionaux, les performances du district et les plans nationaux ;
- aligner les parties concernées et mobiliser leurs ressources ;
- organiser le personnel et l'expertise autour des priorités sanitaires en développant des compétences ;
- soutenir la mise en œuvre des plans en facilitant la prise de décision locale et en stimulant la communication avec les autres niveaux ;
- chercher des résultats encourageants au niveau du district pour inspirer tous ceux qui sont impliqués et encourager ceux qui regardent ;
- suivre et évaluer pour s'assurer que les leçons apprises sont utilisées et que les erreurs ne sont faites qu'une seule fois.

TABLEAU 15 Changements d'orientation au niveau intermédiaire

Si le niveau intermédiaire avait l'habitude de...	... le niveau intermédiaire devra maintenant...
Ignorer ou adhérer aux politiques, les normes nationales sans rapports et incohérentes, concernant la prestation et les prestataires de services, qui gênent les niveaux intermédiaires ou de districts	Participer à la définition des politiques et des normes nationales avec le niveau central et plaider pour une adaptation de celles qui freinent la performance au niveau du district
Rassembler les rapports des districts et les expédier au niveau central	Analyser les rapports des districts, les synthétiser et fournir un feed-back clair aux responsables de la santé au niveau des districts pour les aider à améliorer leurs résultats
Intégrer les plans des districts dans les plans régionaux ou provinciaux pour les soumettre au bureau central	Ajouter de la valeur aux plans régionaux ou centraux en vous assurant que des ajustements sont faits aux plans des districts ou des municipalités en faveur de l'équité, et que les plans des différents niveaux forment un tout cohérent qui soutient les objectifs de santé provinciaux ou régionaux
Ignorer ou éviter de traiter avec les leaders politiques	Travailler activement avec les leaders politiques pour influencer la façon dont ils distribuent les ressources de santé au niveau provincial ou régional
Obtenir les fonds directement des services au niveau national (Ministère de la santé) et rendre compte de leur utilisation	Demander pour l'essentiel de son budget auprès des autorités provinciales non sanitaires et rendre compte auprès de ces autorités
S'adresser au bureau central pour des consignes et influences	Regarder « sur les côtés » en direction des collègues des autres secteurs pour constituer des coalitions et favoriser des synergies qui vont promouvoir des avancées vers des objectifs communs
Adopter une attitude réceptive envers les partenaires de développement	Travailler activement avec les partenaires de développement pour s'assurer que leurs interventions sont en conformité avec les objectifs de santé provinciaux et répartis conformément aux besoins et à la capacité de mise en œuvre

Démêler les priorités qui s'opposent

Scanner à la recherche d'informations pour soutenir le niveau du district.

Vous ne pouvez pas permettre que des mandats non financés et des priorités divergentes créent une confusion parmi les planificateurs et fournisseurs des ressources locaux sur la façon de répartir les ressources. Travaillez avec votre équipe et les autres pour scanner votre environnement et le système. Comme des managers au bureau central, vous devez rechercher le raisonnement qui sous-tend la réorganisation ainsi que son cadre légal actuel. Analysez régulièrement la situation sanitaire de la population que vous desservez et discutez des résultats avec les responsables et les prestataires de services de vos districts pour accroître leur compréhension du contexte globale.

Si vous n'avez pas été impliqué dans la création du plan de santé stratégique global de votre pays, assurez-vous de comprendre ses priorités pour ce qui concerne la promotion, la protection et les services de la santé. Réfléchissez à la façon dont les besoins et priorités en santé de votre région correspondent bien aux besoins et priorités déterminés à l'échelon central. Examinez l'utilisation et le déploiement actuels des personnels de santé dans votre province ou région ainsi que les programmes d'enseignement et le nombre d'étudiants dans les établissements de formation.

Identifiez vos parties concernées et quels sont leurs intérêts et préoccupations. Vous devez impliquer quelques parties concernées au cours de vos activités de planification alors que d'autres peuvent être plus importants comme alliés au cours de la mise en œuvre. Vos parties concernées incluent :

- les partis politiques et les chefs politiques influents qui ont un intérêt à des services de santé améliorés ;
- d'autres secteurs de développement ;
- les organisations confessionnelles ainsi que d'autres organisations non gouvernementales assurant des services de santé dans votre région ;
- des groupes de clients ayant des besoins et des préférences de santé différents ;
- des organisations populaires (telles que des groupes de femmes, des groupes de jeunes, des organisations étudiantes, des associations sportives) représentant toutes sortes de citoyens ;
- des partenaires de développement qui ont été priés de travailler dans votre région par le gouvernement central.

Reconnaître les parties prenantes au niveau intermédiaire

Se focaliser sur les défis régionaux et les plans nationaux. Pour se focaliser sur ce que vous pouvez faire le plus efficacement à votre niveau, soyez attentif à la fois aux plans nationaux et aux besoins des districts. Puis prenez des décisions stratégiques pour savoir sur quoi faire porter votre effort principal en identifiant quelques défis majeurs auxquels votre région est confrontée. Vous devez trier parmi ces défis ceux que votre niveau vous permet d'aborder seul et ceux qui nécessitent une action du bureau central. Vos défis peuvent impliquer de supprimer des obstacles à la prestation de services locaux comme, par exemple, une politique nationale qui interfère avec la qualité des services dans votre région. Travaillez avec les districts et les municipalités pour vous assurer que leurs plans concordent avec les objectifs nationaux, régionaux ou provinciaux, tout en étant encore suffisamment souples pour répondre aux besoins locaux spécifiques. Apportez une assistance technique aux districts en matière de planification et de mise en œuvre de leurs plans s'ils manquent de compétences pour le faire.

Partager
l'information
parmi les
parties
concernées

Aligner les parties concernées et mobiliser leurs ressources. Vous aurez besoin de partager des informations avec toutes vos parties concernées et constituer des coalitions pour recueillir un soutien. Par exemple, pour atteindre l'équité entre vos districts vous pouvez avoir besoin de plaider la cause d'une réforme de la fonction publique et de la politique financière pour que le déploiement du personnel et les politiques de rémunération soient géographiquement équitables. Cette campagne devra être pérennisée.

Organiser le personnel et l'expertise autour des priorités de santé. Afin d'aider le niveau intermédiaire et celui du district à réaliser les priorités stratégiques, recherchez les compétences techniques et les capacités de gestion que doit avoir le personnel. Assurez-vous que le personnel au niveau du district a la capacité de déterminer les coûts des services et d'utiliser cette information dans la planification et la prise de décision. L'évaluation de la performance du district est indispensable pour que vous puissiez prendre les mesures nécessaires et vous attaquer aux causes de résultats insuffisants dans des districts particuliers.

Relever le
niveau de
performance
et abaisser les
inégalités entre
les districts

La réduction des inégalités entre les districts de votre région ou province implique des compétences que le personnel à différents niveaux peut avoir à développer. Vous pouvez évaluer les compétences du niveau du district en restant informé des besoins sanitaires locaux et en gérant les performances des services. Déterminez également jusqu'à quel point votre personnel peut jouer le rôle du niveau intermédiaire. Observez leurs compétences pour les négociations et leurs capacités à sous-traiter des services (en particulier vers les organisations du secteur privé) tout en restant les coordinateurs des initiatives de santé entreprises dans la province ou région (Pillay 2000).

Plaider en faveur du soutien aux services de santé et le coordonner

Vos sources de soutien viendront du niveau central et d'un certain nombre de groupes dans votre propre région. Vous pouvez adapter votre approche à chacun pour garantir ces ressources.

Soutien central. Pousser pour obtenir un soutien du niveau central est un processus de longue haleine. Vous pouvez commencer par créer une base de soutien et vous préparer mentalement au temps que cela va prendre. Constituez des coalitions avec d'autres personnels de santé provinciaux et cherchez des partisans de votre cause au niveau central. Vous serez alors prêt pour entamer une conversation avec le niveau central pour explorer les changements dans les rôles, les responsabilités et les politiques qui accéléreraient la réforme nécessaire et obtiendrait davantage de soutien de vos services locaux.

Soutien régional. Les organisations non gouvernementales et les bailleurs de fonds exerçant dans votre secteur ont des ressources qui peuvent être potentiellement utilisées et focalisées sur les besoins de votre région. À travers des discussions avec eux, vous pouvez travailler à amener leur soutien vers les secteurs géographiques qui manquent de ressources. Vous pouvez aussi réunir les industries privées, les médias, les institutions religieuses et les organisations non gouvernementales de votre région pour répondre à des besoins sanitaires pressants. Vous pouvez avoir besoin de persuader des autorités régionales émanant d'autres ministères ou des agences gouvernementales de vous donner une part équitable des ressources provinciales. Vous pouvez tout d'abord essayer de persuader les autorités régionales ainsi que les partis politiques de se focaliser sur des besoins hautement prioritaires. Ensuite, vous pouvez les persuader de répartir les ressources pour répondre à ces besoins.

Coordonner un soutien. Au fur et à mesure que des groupes contribuent en ressources et en temps à vos priorités, il va devenir important de coordonner leurs efforts avec les vôtres. Rassembler les représentants de ces agences et déterminez les catégories d'expertise technique dont vous avez besoin pour remplir le mandat pour votre programme. Demandez à chaque agence participante d'identifier ce qu'ils font actuellement dans chaque domaine technique. En engageant le groupe dans une discussion sur l'attribution du leadership pour chaque domaine, vous pouvez parvenir à un accord pour savoir quelle agence aura le leadership dans un domaine et quelles sont les tâches concernées.

Rechercher les résultats au niveau du district. Les vastes efforts de réorganisation au niveau intermédiaire sont sapés quand le personnel, à ce niveau, ne peut pas voir le résultat direct de ses efforts. Ils peuvent désespérer si leurs rôles et leurs responsabilités sont ambigus. Pour inciter le personnel et les susciter à mener des améliorations dans le domaine de la santé, travaillez avec votre équipe et les parties concernées à :

Montrer au personnel les résultats de leurs efforts

- créer une vision convaincante pour une meilleure santé dans votre région ;
- tenir vos promesses envers les autres et communiquer votre espoir qu'ils en fassent autant ;
- déléguer certaines de vos tâches aux districts et les soutenir pendant qu'ils apprennent ;
- visiter les districts comme quelqu'un qui les soutient et qui est un superviseur facilitateur, et non un inspecteur ;
- rechercher des résultats mesurables, pour les discuter avec les responsables de district, et les rapporter à votre personnel pour en tirer des leçons ;
- utiliser les résultats du suivi et de l'évaluation pour fêter les succès et tirer les enseignements des erreurs ;
- reconnaître les efforts de tous ceux qui travaillent pour une meilleure santé dans votre région.

L'encadré suivant illustre l'expérience d'une équipe de niveau intermédiaire qui a repris contact avec les communautés et les établissements locaux.

Améliorer le moral et les flux de ressources grâce à la proximité du district – Exemple de l'Afrique du Sud

Le gouvernement d'Afrique du Sud est en train de passer à un système de prestation de soins de santé primaires reposant sur la municipalité. Les administrations locales dirigées par des chefs politiques élus assumeront à terme la responsabilité du management de ces services de santé. Les responsables des services de santé du Département de la santé de la province du Cap oriental ont travaillé pour s'assurer que, lorsque la décentralisation serait totalement achevée, les services de soins de santé primaires destinés aux populations très pauvres continueront à s'améliorer.

Visites d'équipe. Le directeur provincial du Département de la santé a réalisé le défi auquel il devait faire face : comment se mettre d'accord sur une vision commune d'une meilleure santé pour les populations locales et comment développer des relations de travail favorables. Pour relever ce défi, il a mis en place un programme des stratégies avancées. Son équipe de direction provinciale a visité le district ayant les plus mauvais indicateurs de santé et a passé l'essentiel de la journée dans les différents établissements, travaillant aux côtés des prestataires de services locaux, rencontrant les conseillers de la communauté, les élus et les fonctionnaires locaux chargés de la santé, observant les services et parlant avec le personnel.

(continue à la page suivante)

Exemple de l'Afrique du Sud (cont.)

Au cours du compte rendu de la visite, l'équipe s'est focalisée sur les engagements pris pendant les visites, les activités prioritaires nécessaires pour satisfaire ces engagements et les moyens qu'avaient les membres de l'équipe de s'entraider à mettre en œuvre les activités.

Avant la visite, des tensions entre les différentes parties intéressées avaient entraîné un sentiment de désespoir au sujet des inégalités et d'autres problèmes. Le voyage a servi à ouvrir les yeux des responsables provinciaux sur les conditions désespérées auxquelles faisaient face les professionnels locaux de la santé et leurs clients. Tous ceux qui ont été impliqués se sont engagés à une chose : améliorer les services de santé de façon à ce que la santé locale (mesurée par des indicateurs sanitaires) s'améliore.

Des obstacles surmontés. Le directeur du Ministère de la santé de la province a utilisé son programme de stratégies avancées pour mobiliser les principales parties concernées et susciter chez elles le désir de consacrer de l'énergie à sortir des impasses. Ce programme a contribué à dissiper les sentiments négatifs que chaque groupe avait envers les autres. Les fonctionnaires locaux chargés de la santé sont devenus plus conscients de la bonne volonté et des contraintes de l'équipe provinciale. Les membres du conseil d'administration de l'hôpital, élus par la communauté, ont exprimé leurs préoccupations et ont aidé à concevoir les moyens d'améliorer les services hospitaliers. L'équipe provinciale y a gagné une meilleure connaissance des pressions existant sur le terrain. Les responsables de la santé au niveau des districts se sont sentis soutenus par la visite de l'équipe de direction et cette attention a donné un nouvel élan à leur position aux yeux des chefs politiques locaux. Chaque groupe a été le témoin de l'engagement des autres groupes en faveur d'une amélioration de la santé des habitants de la province du Cap oriental.

Des rôles alignés. Rassembler les individus, guider les conversations vers un avenir commun souhaité, et montrer comment chaque groupe a un rôle essentiel à jouer ont été les éléments de base de la mise en œuvre du changement. Ils ont nourri la foi dans la capacité des gens à faire la différence, quel que soit leur niveau dans la hiérarchie du système de santé.

Résultats. À la suite de cette visite, certains postes vacants depuis longtemps ont été rapidement pourvus et l'équipement et les fournitures qui manquaient depuis longtemps ont été commandés. La visite a également eu une grande valeur symbolique. Elle a indiqué aux personnes travaillant loin de la capitale provinciale qu'elles étaient assez importantes pour que l'équipe de direction provinciale travaille avec elles. Cela a grandement motivé le personnel des formations sanitaires et de l'hôpital. Être impliqué dans une résolution de problème était quelque chose d'inhabituel et encourageant, en particulier lorsque la visite a débouché sur la résolution immédiate de quelques problèmes soulevés de longue date. Une collaboration et une communication continues entre les responsables de la santé au niveau du district et les chefs politiques locaux ont généré des progrès, l'enthousiasme parmi les prestataires de services et de l'optimisme.

Promouvoir des changements par étapes et négocier de nouveaux rôles

« Nous pouvons refuser d'accepter et d'admettre des réalités familières ; nous pouvons dire non aux réponses prévisibles à des situations fréquentes de la vie des organisations ; nous pouvons créer des réponses nouvelles et des réalités nouvelles et plus puissantes [...] Nous pouvons devenir un élément central de la création de ce que seront nos vies dans les organisations. »

– BARRY OSHRY

THE POSSIBILITIES OF ORGANIZATION

Connaître le rôle de votre niveau est une première étape importante. Maintenant, vous et les autres devez amener d'autres personnes de votre niveau à adopter pleinement ce rôle. Chaque système de santé national (ou organisation) traversant une période de réorientation et de changements structurels possède des directives en matière de politique (ou des recommandations écrites, dans le cas des organisations non gouvernementales) qui définissent les nouvelles structures et fonctions. Généralement, ces documents ne fournissent pas les détails sur la façon dont le nouveau schéma devrait fonctionner ; cependant, les expériences menées dans le monde indiquent deux importantes leçons à retenir pour faire en sorte que ces schémas fonctionnent :

Repenser le travail des systèmes de santé

- des changements structurels étendus doivent être menés par *étapes planifiées* et porter sur des secteurs sélectionnés (ou des services de l'organisation), pour permettre de suivre les résultats et d'adapter l'étape suivante aux réalités du terrain ;
- les responsables à tous les niveaux doivent *négocier* (entre les niveaux et les parties concernées) un réalignement des rôles, fonctions et systèmes de gestion pour aborder le problème des lacunes du schéma et pour faire en sorte que ce schéma fonctionne.

Pour communiquer avec les parties concernées et les autres niveaux à propos du réalignement des rôles, vous devrez traverser les lignes qui vous séparent d'elles. De telles lignes, ou frontières, vous aident – comme les autres – à vous définir mais elles créent souvent des barrières psychologiques. Ainsi, par exemple, des personnes peuvent regarder en dehors de leur niveau et penser : « vous êtes du 'Central' et nous, nous sommes du 'District'. Nous avons nos propres façons de faire les choses ». En traversant ces frontières et former des partenariats, vous devenez conscients des façons de travailler de votre groupe et vous restez ouvert aux normes, expressions et contraintes des autres groupes. Vous pouvez alors lier des conversations constructives avec ces groupes et créer des partenariats de travail.

NÉGOCIER DE NOUVEAUX RÔLES

Définir de nouveaux rôles pour un avenir meilleur

Les conversations entre les personnes peuvent déclencher des changements profonds dans leur façon de penser et dans leurs interactions avec les autres, notamment celles avec qui ces interactions ont été difficiles dans le passé. À travers les conversations et la découverte, les individus apprennent quelles sont les choses qui ne fonctionnent pas comme elles devraient, et s'aperçoivent que de nombreuses personnes veulent que ces choses changent. La traduction de cette prise de conscience dans les faits demande souvent des négociations. Même si tout le monde veut le même avenir, peu semblent prêts à abandonner ce qu'ils ont toujours fait. Les individus peuvent aussi avoir des idées différentes sur la façon de parvenir à cet avenir. Quand les thèmes ou questions qui n'avaient pas été discutés plus tôt se retrouvent sur la table, ils ont la possibilité de négocier de nouveaux rôles qui auront un impact positif sur l'avenir.

Bien négocier demande une compétence. Vous pouvez apprendre à résoudre vos différences avec les personnes des autres niveaux et les autres agences en vous concentrant sur leurs intérêts plutôt que sur leurs positions déclarées. Vous pouvez trouver des moyens d'établir des liens avec eux, plaider en faveur de votre point de vue, vous informer des leurs et choisir une stratégie pour obtenir ce que vous voulez d'eux.

Les recommandations contenues dans « Négocier pour atteindre les résultats escomptés » ainsi que d'autres exercices contenus dans la boîte à outils de ce guide peuvent vous aider à négocier de nouveaux rôles avec d'autres niveaux et des parties concernées.

Créer un système de santé sous l'impulsion des besoins sanitaires locaux

« Née ni de gauche, ni de droite, cette mosaïque d'efforts communautaires n'est pas tant menée par des leaders charismatiques ou des partis politiques que par des partenaires, issus des quartiers, de la mairie, et des entreprises, qui la façonnent. »

– CURTIS JOHNSON

Un système de santé qui réoriente avec succès le rôle de ses managers vers la promotion de la santé recherchera activement à répondre aux besoins des populations locales et sera directement responsable devant elles. Ses niveaux s'aligneront sur des objectifs communs et travailleront de façon collaborative et productive.

Renégocier les rôles entre les niveaux du système de santé et les parties concernées

Les rôles que certaines personnes estiment gravés dans le marbre sont souvent négociables. Mais pour négocier des rôles, il faut que différents groupes se parlent ; de nombreux problèmes surviennent parce que les gens oublient de se parler. Au travers de conversations structurées, les personnes travaillant à différents niveaux et dans différents groupes de parties concernées peuvent renégocier leurs rôles de sorte qu'ils puissent coopérer dans un système de santé réorganisé pour servir les besoins et services locaux.

Rencontrer les autres niveaux. Travaillez avec des représentants des autres niveaux pour réunir les décideurs de tous les niveaux. Pour y parvenir, vous pouvez avoir besoin de l'aide d'un facilitateur extérieur. Lorsque tout le monde est rassemblé, vous pouvez préparer le terrain pour les participants en inversant la pyramide du système de santé (voir Figures 10 et 11). Lancez ensuite une discussion sur ce que chaque équipe peut faire pour mieux aider les prestataires de services à répondre aux besoins des populations locales. Afin d'aider aux changements de rôles, chaque niveau doit cesser de blâmer les autres niveaux et de s'en plaindre mais, en revanche, faire des requêtes explicites pour obtenir du soutien ou de l'information.

Pour des outils pour impliquer d'autres niveaux et d'autres groupes, vous pouvez vous reporter à « Renégocier les rôles entre les différents niveaux du système de santé » et « Préparer des requêtes pour une meilleure coordination » dans la boîte à outils de ce guide.

Créer une vision partagée. La création d'une vision partagée est source d'enthousiasme qui génère un sentiment d'appropriation, rassemble différentes parties concernées et produit une atmosphère positive même dans des groupes qui pourraient être par ailleurs en conflit. Bien qu'il y ait différentes façons de créer une vision, vous devriez toujours impliquer divers participants et essayer d'inclure des représentants des principales parties concernées, y compris de celles qui ont le pouvoir de faire échouer la mise en œuvre. (Soyez vigilants en sachant que certaines personnes peuvent vouloir miner l'événement et préparez des contre-mesures.) Se concentrer sur un résultat mesurable et non sur la façon d'y parvenir. Le but est de faire en sorte que les personnes soient conscientes qu'il y a un accord sur un résultat souhaité et que la situation progressera si tout le monde travaille ensemble.

Vous trouverez un exercice permettant de mener à une vision partagée en vous reportant à « Créer une vision partagée » dans la boîte à outils de ce guide.

Harmoniser les efforts pour atteindre une vision. L'énergie positive créée au cours d'un travail sur cette vision d'avenir peut s'estomper rapidement en face des différends politiques ou professionnels sur la façon de la réaliser. Les personnes chargées de « réaliser la vision » au niveau du district et dans leur domaine peuvent avoir besoin d'une formation pour savoir comment maintenir cette vision vivante au cours des phases suivantes. Il est important que les mêmes groupes élaborent ensemble des plans pour mettre en œuvre des réformes et améliorer les systèmes, et travaillent ensemble pour exécuter ces plans. Les responsables doivent surveiller les résultats des performances grâce à des indicateurs, tels que le pourcentage d'établissements certifiés et évaluer leur impact sur la santé de la population.

Les changements des rôles produira des résultats convaincants

Ce changement significatif des rôles et des responsabilités nécessite que les managers, à chaque niveau, utilisent les pratiques de leadership et de management pour changer la façon dont les différents niveaux communiquent avec les autres et coordonnent leur travail. À leur tour, ces changements produiront des résultats nouveaux et convaincants :

- Lorsque le district dirige les services de santé et prend les bonnes décisions à propos de leur gamme de services et leurs réseaux de référents, les communautés ont alors plus de chances d'utiliser les services et de veiller sur leur santé.
- Lorsque le niveau central fixe des normes justes pour des services essentiels, équitables, et quand il facilite les efforts des autres niveaux pour atteindre ces normes, les soins fondamentaux pour la communauté deviennent alors plus accessibles aux personnes qui en ont besoin.
- Lorsque le niveau intermédiaire établit avec succès des liens entre les ressources provenant du niveau central et les résultats au niveau du district, les services de santé peuvent alors fonctionner sans interruption et mieux répondre aux besoins de santé locaux émergents.

Lorsque ces rapprochements sont établis, le système de santé peut donner confiance aux personnes, en particulier les plus vulnérables aux maladies et autres causes de mauvaise santé, les encourager à prendre en charge leur propre santé et à rechercher un accès aux services du système de santé quand elles en ont besoin.

Matière à réflexion

Réorienter les rôles dans le système de santé

Pour tous les niveaux

- Comment voyez-vous votre rôle par rapport aux autres niveaux (situés au-dessus et en dessous de vous) ?
- Quel degré de complémentarité, chevauchement ou conflit existe-t-il dans vos rôles actuels ?
- Quels sont les problèmes qui rendent votre niveau inefficace ? Dans quel domaine d'élaboration de programmes ou dans quelle région géographique voulez-vous être plus efficace ?
- Parmi tous les problèmes que vous estimez normalement être sous la responsabilité de vos supérieurs, quels sont ceux que vous pourriez traiter, compte tenu du cadre légal actuel de la réforme ?

Pour le niveau du district

- Quel indicateur de santé aimeriez-vous améliorer au cours de l'année à venir ?
- De quel soutien auriez-vous besoin de la part du niveau intermédiaire pour le concrétiser ?
- Que vous faut-il pour changer vos rapports avec ce niveau intermédiaire et faire que les choses arrivent ?

Pour le niveau central

- Comment pourriez-vous contribuer à résoudre le manque de personnel formé ou un autre défi qui affecte directement la fourniture de soins au niveau du district ?
- Quelles modifications avez-vous besoin de faire dans vos rapports avec le niveau intermédiaire pour aider à ce que cela arrive ?
- Qu'avez-vous besoin de changer dans la façon dont le personnel est déployé et rémunéré et comment pouvez-vous agir en faveur de ces changements ?
- De quelles alliances stratégiques clés avez-vous besoin de cultiver pour que ces changements interviennent ?

Pour le niveau intermédiaire

- La performance de quels districts pourriez-vous aider à améliorer au cours de l'année qui vient ?
- Comment pourriez-vous répartir les ressources plus équitablement dans les zones dont vous êtes responsable ?
- Quels sont les changements les plus importants qu'il vous faut réaliser dans vos rapports avec le niveau du district et le niveau central afin d'aider le niveau du district à réussir ?



Prendre l'initiative du changement pour améliorer la santé

« Le défi principal qui attend les responsables est de parvenir à penser différemment et de persuader les autres d'agir différemment. En premier lieu, les gouvernements ont besoin de leaders capables d'imaginer un autre avenir. Le gouvernement doit ensuite communiquer cette vision sous la forme d'une mission claire, visionnaire et soigneusement articulée. »

– MARGARET NEUSE

AGENCE DES ÉTATS-UNIS POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Pour obtenir des améliorations significatives dans le domaine des soins de santé et notamment de la santé des populations que vous desservez – des améliorations durables – vous devez savoir comment prendre l'initiative de mener le changement à l'intérieur comme à l'extérieur de votre organisation. Que vous introduisiez de nouvelles pratiques cliniques, mettiez en œuvre des changements organisationnels à grande échelle ou étendiez des politiques et des programmes à échelle nationale, les changements doivent être guidés et gérés correctement en appliquant les huit pratiques de leadership et de management.

Pour réussir, vous devez découvrir de nouveaux moyens d'aborder les vieux problèmes et relever les nouveaux défis. Vous devez aussi aider les autres à adopter et mettre en œuvre de nouvelles approches pour répondre à un environnement interne ou externe en plein changement. Face à des soins de santé qui présentent continuellement de nouveaux défis, vous devez aider votre équipe et votre organisation dans son ensemble à s'adapter et à se développer dans un environnement complexe. Pour encourager un changement positif, vous devez examiner et adapter vos valeurs et vos pratiques.

Pour vous aider à être efficace dans l'initiative du changement, ce chapitre illustre comment :

- formuler votre défi et définir sa portée et sa complexité ;
- mener le changement organisationnel ;

- créer un climat qui encourage le changement ;
- soutenir le changement à l'aide de systèmes de gestion ;
- étendre les changements dans votre organisation et au-delà.

Définir le défi inhérent à l'initiative du changement

« Aucun problème ne peut être résolu sans changer le niveau de conscience qui l'a engendré. »

– ALBERT EINSTEIN

Pour faire face à l'immense défi que représente l'amélioration de la santé des clients que vous desservez, vous devez entreprendre et réaliser toute une série de changements. Vous devez avoir une vision claire de ce que vous voulez changer, du niveau auquel les changements doivent intervenir et savoir naviguer dans le processus de changement.

Pour tout pays ou programme qui affronte des défis comme la crise du VIH/SIDA, la protection des programmes de planification familiale dans un contexte concurrentiel de demandes de ressources, le combat contre les maladies infectieuses, la mise en œuvre d'une réforme du secteur de la santé ou les variations (réduction ou croissance) des financements pour la santé, il est nécessaire de mener des initiatives de changement. Selon l'objectif et la complexité des défis auxquels vous faites face, vous aurez à promouvoir des changements dans tout ou partie de ces domaines :

- pratiques cliniques ou de management ;
- structure et systèmes organisationnels ;
- politiques et stratégies nationales ou organisationnelles ;

Pour mener un processus de changement, vous devez tout d'abord identifier le type de défi à relever. Le Modèle du défi discuté au chapitre 2 fournit la méthode pour aborder vos défis. Dans la plupart des cas, les changements doivent être mis en œuvre dans de multiples secteurs. En appliquant les pratiques de leadership et de management de façon cohérente, les responsables peuvent réaliser et institutionnaliser des améliorations qui permettent aux organisations de mieux servir leurs clients et d'améliorer durablement la santé des populations.

Aborder les défis des soins de santé nécessite la conduite du changement

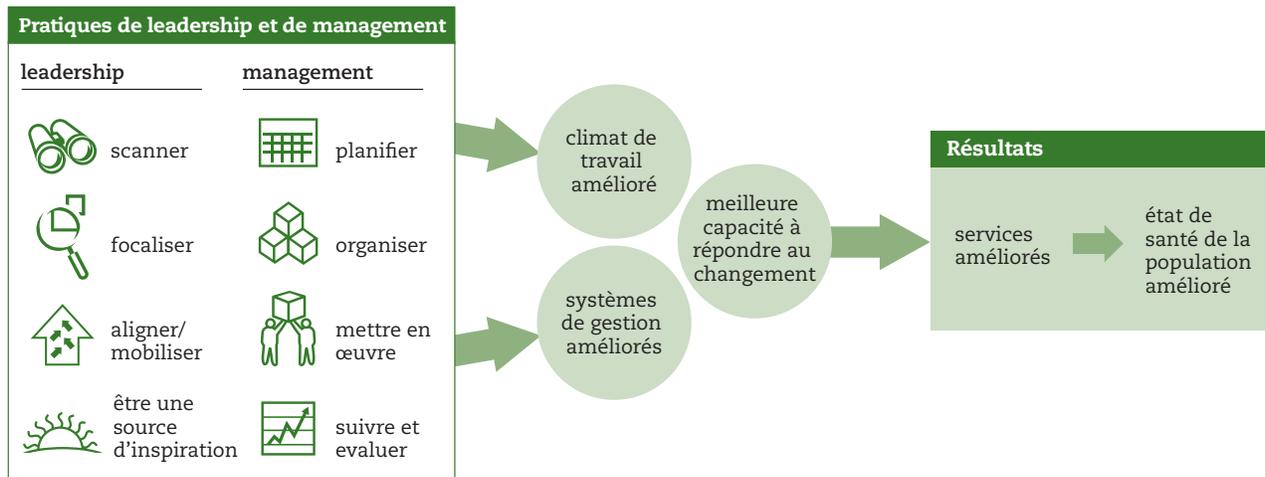
Il est intéressant de revoir, à ce stade, le Modèle de leadership et de management visant les résultats (Figure 12). Ce modèle illustre comment l'application des pratiques de leadership et de management, la création d'un climat de travail positif, le développement de systèmes de gestion efficaces et le renforcement des capacités du personnel et de l'organisation à répondre au changement, tous facilitent l'obtention de résultats positifs dans le domaine de la santé. Pour commencer, il est important de comprendre la complexité des défis auxquels font face les responsables et les organisations.

DISTINGUER LES PROBLÈMES DE ROUTINE DES SITUATIONS COMPLEXES

Les situations complexes exigent de la souplesse et une pensée créative

Le leadership, cela signifie faire en sorte que les autres soient en mesure de relever des défis et de parvenir à des résultats dans des situations complexes. Qu'entend-on par complexe ? Une situation complexe change continuellement et de façon imprévisible. Il n'est pas possible d'appliquer à ces situations une série d'étapes prescrites et de compter sur un résultat prédéfini. Au contraire nous devons changer notre façon de penser et de réagir au rythme de l'évolution de la situation. Ce type de changement implique de tirer des enseignements des expériences quotidiennes et de s'adapter en appliquant de nouvelles valeurs, de nouvelles façons de penser et de nouvelles pratiques. Il n'y a pas de réponses simples.

FIGURE 12 Modèle de leadership et de management visant les résultats



En les appliquant de façon régulière, les pratiques de leadership et de management renforcent la capacité et les résultats de l'organisation vers des services de plus haute qualité et des améliorations constantes de la santé.

Source : Transformer les managers en leaders : Guide pour l'amélioration des services de santé. Cambridge, MA : Management Sciences for Health, 2006

Pour pouvoir mener le changement de façon efficace, il est important de distinguer les problèmes de routine des situations complexes. Le Tableau 16 illustre cette différence.

Tableau 16 illustre la différence entre les problèmes de santé routiniers et ceux plus complexes.

TABLEAU 16 Distinction entre routine et complexité

Problèmes de routine	Situations complexes
Le problème est bien défini et la solution est connue.	La situation doit être examinée et la solution immédiate n'est pas connue.
L'application des connaissances et des pratiques existantes peut résoudre le problème.	Les personnes doivent ajuster leurs valeurs, façons de penser et pratiques pour aborder efficacement la situation.
L'application d'une méthode connue peut résoudre le problème.	La mise en œuvre exige un apprentissage de nouvelles approches et pratiques et une certaine flexibilité à l'apparition de situations nouvelles.
La solution peut être appliquée par une seule personne ou un seul groupe.	Un travail collaboratif impliquant plusieurs parties concernées est nécessaire pour arriver à une solution.

Source : Adapté de R. Heifetz, J. Kania et M. Kramer, « Leading Boldly », *Stanford Social Innovation Review* v. 2 no. 3 (Hiver 2004) : 20-31

Pour un problème médical de routine, comme une simple angine catarrhale, le médecin prescrit un traitement que le patient applique en suivant les instructions. Le patient n'a pas besoin de modifier ses valeurs ou son comportement. Dans une situation médicale complexe, comme l'hypertension, le médecin peut également prescrire des traitements. Mais pour réaliser un changement durable, le patient doit adapter ses valeurs, ses pratiques et son comportement pour que son état s'améliore et pour qu'il reste en bonne santé (Heifetz et al. 2004).

Dans cet exemple, la situation complexe représentée par l'hypertension exige du patient des changements fondamentaux concernant ses pratiques et son comportement (suivre un régime et faire de l'exercice, par exemple) pour que son état de santé s'améliore durablement. Dans les programmes de santé publique, un exemple de problème de routine serait la fourniture de médicaments spécifiques aux postes de santé ruraux, en cas de besoin, à travers un processus préexistant de distribution des médicaments. Un défi complexe, en revanche, serait d'augmenter le taux de vaccination dans la population locale, où les comportements de recherche de soins de santé et les convictions à l'égard de la vaccination sont très variés.

**Encourager
le personnel
à tenter de
nouvelles
approches**

En tant que manager-leader, vous devez encourager votre personnel à distinguer les problèmes de routine des situations complexes et les aider à répondre de façon appropriée à chaque situation. Incitez-les à prendre des initiatives pour la mise en œuvre d'approches novatrices et adaptables et soutenez-les dans ces initiatives. Les personnes qui s'accrochent aux pratiques dépassées et aux règles surannées – qu'il s'agisse de gestion du personnel ou des programmes, de services aux clients ou de fourniture de ces services – ont beaucoup de mal à fonctionner dans un environnement qui change rapidement.

Nous examinerons les facteurs qui contribuent à des efforts de changement réussis pour vous aider à répondre de la meilleure façon possible aux défis auxquels vous faites face dans l'environnement actuel des soins de santé.

Mener le changement organisationnel

« Ce qui est merveilleux c'est qu'on ne doit pas attendre un seul instant pour commencer à changer le monde. »

– ANNE FRANK

Tout effort couronné de succès a besoin d'un champion – une personne ou un groupe de personnes qui s'engagent à mener le processus de changement à long terme tout en s'attachant à surmonter les obstacles. Le champion (ou l'équipe de changement) a tout d'abord besoin de clarifier son propre engagement et doit croire fermement à la nécessité de nouvelles pratiques, de nouveaux processus ou systèmes afin de relever le défi auquel l'organisation fait face.

Le champion doit aussi être en mesure de fournir un exemple convaincant pour persuader du bien-fondé du changement proposé. Pour aligner les cadres dirigeants et les parties concernées clés et obtenir leur engagement, le champion doit démontrer que le changement proposé adhère aux valeurs et aux priorités organisationnelles et expliquer comment les changements peuvent être mis en œuvre sans perturber les autres activités importantes de l'organisation. Cet engagement décisif de la part des autres parties concernées contribuera à assurer la disponibilité des ressources nécessaires pour soutenir l'effort de changement. En même temps, le champion doit régulièrement suivre et rendre compte des progrès de l'effort. Par ailleurs, les personnes impliquées dans la mise en œuvre des changements sont tenues responsables et doivent répondre de l'utilisation appropriée des ressources.

La boîte à outils de ce guide fournit un exercice de groupe, « Comprendre le processus de conduite du changement » pour vous aider ainsi que votre personnel à mieux connaître les implications de l'initiative du changement.

**Le champion
doit y croire et
se battre pour
que les choses
changent**

MENER LE PROCESSUS DE CHANGEMENT

Appliquer les huit facteurs clés d'un changement réussi

Lorsque vous êtes persuadé de la nécessité d'un changement et que vous avez identifié les types de défis à relever, votre tâche consiste à lancer et mener le processus de changement. Pour ce faire, vous devez connaître et intégrer les facteurs clés en vue d'un changement réussi.

Le défi de l'initiative du changement organisationnel est énorme. De nombreux efforts de changement échouent parce qu'ils ne sont pas correctement dirigés et gérés. Ces efforts gaspillent des ressources organisationnelles précieuses et n'augurent rien de bon sur la capacité de l'organisation à changer.

Les huit facteurs illustrés dans le Tableau 17 déterminent largement la réussite d'un effort. Les leçons sont tirées de la recherche de John Kotter sur des milliers d'organisations ayant entrepris des changements organisationnels. Elles s'inspirent aussi de l'approche de MSH sur la formation de managers-leaders à tous les niveaux d'une organisation. Ces leçons peuvent servir de stratégie aux responsables qui mènent un processus de changement.

Pour un exercice qui aide à renforcer ces facteurs de succès et contribue à leur application par une équipe de changement, reportez-vous à « Appliquer les facteurs clés d'un changement réussi » dans la boîte à outil de ce guide.

Pour que la mise en œuvre de ces facteurs soit réussie, les responsables doivent créer un environnement qui soutienne et encourage le changement. Cela signifie qu'il faut créer un climat de travail qui récompense le personnel dans ses initiatives d'action et reconnaisse ses efforts et son engagement tout en tenant responsable de son travail.

Créer un climat qui encourage le changement

« Le facteur de croissance et de transformation le plus puissant correspond à quelque chose de beaucoup plus essentiel que n'importe quelle technique : un changement du cœur. »

– JOHN WELWOOD

Tout processus de changement réussi – qu'il s'agisse d'une pratique ou d'un système à l'échelle de l'organisation – dépend avant tout du désir d'un responsable de pousser au changement. Le responsable doit accepter de réfléchir sur ses propres valeurs et comportements. Cette attitude proactive est une condition indispensable lorsqu'on veut mener un quelconque effort de changement. En effet, aucun changement ne peut être entrepris sans un changement sur soi-même. Cela exige de votre part que vous réfléchissiez et questionniez des convictions établies depuis longtemps car nos convictions sont souvent le plus grand obstacle au changement.

TABLEAU 17 Facteurs clés en vue d'un changement organisationnel

Facteur de succès	Conséquences si cette action n'est pas entreprise
Communiquer l'urgence en définissant clairement le défi	Confiance excessive. Les personnes ne se mobilisent pas pour le changement si elles pensent que tout va bien. Elles doivent comprendre qu'il y a un défi à relever et de quelle façon cela affecte leur travail dans l'organisation.
Constituer l'équipe de base	Marcher seul. S'il n'y a pas un groupe de « premiers utilisateurs » qui souhaitent le changement, celui-ci vacille face aux objections. Engagez dans l'équipe de changement des parties concernées clés et des autorités afin d'avoir l'engagement de l'organisation.
Créer une vision partagée	Manque d'engagement. Si vous ne créez pas de vision avec toutes les parties concernées, il n'y a ni image claire ni chemin vers un avenir meilleur. Les énergies et les engagements sont dispersés. Soyez exhaustif lorsque vous créez une vision.
Inclure d'autres personnes dans la planification et la mise en œuvre	Manque d'implication. Si la vision n'est pas communiquée clairement et régulièrement et utilisée comme un guide pour la planification partagée, elle n'a pas d'impact sur les activités organisationnelles. Engagez d'autres personnes pour préparer la mise en œuvre du plan d'action.
Surmonter ensemble les obstacles	Démoralisation. Lorsque les obstacles ne sont pas surmontés et que peu ou aucun effort n'est fait pour y remédier, les personnes n'ont pas l'énergie de continuer. Travaillez ensemble pour identifier l'origine des obstacles et surmontez-les.
Se focaliser sur les résultats et créer des victoires à court terme	Absence d'effort soutenu. Si les personnes ne voient pas de résultats positifs à court terme, elles risquent de ne pas maintenir leur engagement. Focalisez-vous sur les résultats et sur la façon d'y parvenir.
Soutenir les personnes qui s'adressent aux défis en cours	L'attention se déplace. Alors que les premiers résultats positifs peuvent être encourageants, ils ne remplacent pas les résultats durables. Si on déclare victoire trop tôt, l'attention des personnes se pose ailleurs et l'effort de changement faiblit. Continuez à formuler de nouveaux défis.
Ancrer le changement aux systèmes et à la culture organisationnels	Les changements ne durent pas. Si les changements ne deviennent pas partie intégrante des systèmes et de la culture de l'organisation, ils deviendront difficilement permanents. Introduisez de nouvelles valeurs et procédures, les nouveaux comportements dans les systèmes de routine de l'organisation.

Source : Adapté de « Leading Change : Why Transformation Efforts Fail » par John P. Kotter, *Harvard Business Review*, mars-avril 1995, p. 61

Le changement commence par soi-même

Les responsables doivent aussi aider le personnel à examiner ses propres attitudes et comportements pour qu'il réponde de façon appropriée aux situations nouvelles. Le changement est un processus d'apprentissage qui requiert la capacité de remettre en question des présomptions et d'essayer de nouveaux modes d'action. Vous serez beaucoup plus crédible en tant que leader du changement si vous montrez au quotidien que vous réalisez également les changements que vous attendez des autres.

Donner l'exemple pour influencer les autres

En tant que manager-leader, vos comportements et vos valeurs influencent les actions et les réactions des autres (même sans que vous vous en rendiez compte). Si votre attitude indique que vous désirez apprendre et vous adapter, que vous reconnaissez quand vous n'êtes pas sûr, quand vous ne savez pas ou quand vous vous être trompé de quelque chose, les autres suivront cet exemple. Ceci contribuera à créer un climat où les personnes s'engagent à penser et à travailler ensemble pour relever les défis et parvenir aux résultats.

AIDER LES AUTRES À RÉPONDRE AU CHANGEMENT

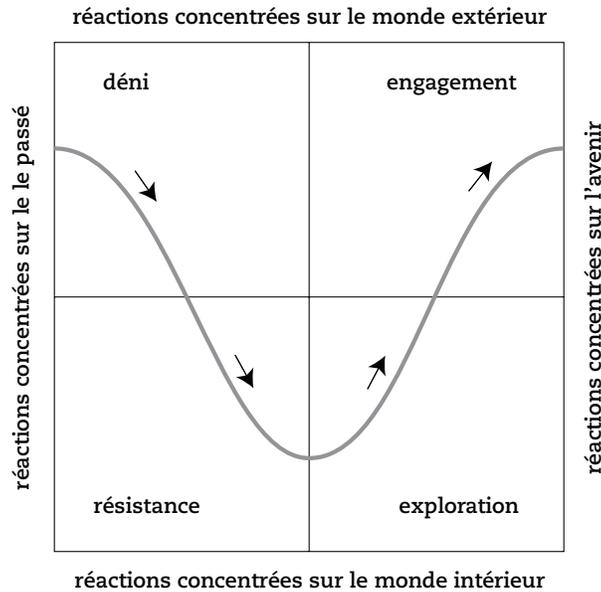
Soutenir les changements d'attitudes et de comportements des autres

Lorsqu'une unité de travail ou une organisation entreprend un changement, les personnes réagissent de différentes façons. Certaines s'adaptent rapidement à la nouvelle situation et recherchent les changements. D'autres sont plus réticentes et ont besoin de temps pour comprendre et accepter les changements avant de pouvoir s'y engager. Les personnes doivent d'abord assimiler ce que les changements représentent pour elles et procéder à une modification de leurs propres attitudes et comportements avant que le changement n'influence leur travail quotidien.

La figure dans l'encadré « Aborder les réactions au changement » illustre comment les personnes réagissent aux changements. La tâche de ceux qui mènent un effort de changement consiste à comprendre ces réactions, identifier où les personnes se trouvent dans le processus de changement et savoir comment travailler avec elles pour qu'elles soutiennent et institutionnalisent les changements à long terme.

Aborder les réactions au changement

Il est important de bien comprendre les réactions des personnes et d'apporter un soutien et des encouragements appropriés au stade auquel elles sont arrivées dans l'acceptation du changement.



Droit d'auteur © Cynthia D. Scott, Dennis T. Jaffe, Daniel Flora et Andrew Elkind. Utilisation autorisée.

Lorsque les personnes expriment :

Le déni. Fournissez-leur des informations supplémentaires afin qu'il leur soit difficile de continuer à refuser d'admettre que le changement va se produire.

La résistance. Créez des occasions permettant au personnel d'exprimer ses sentiments. Résistez à l'envie d'expliquer ou de défendre le changement, ce qui ne ferait qu'empirer les choses. Montrez de l'empathie et de la compréhension pour les pertes ressenties.

L'exploration. Mettre à la disposition du personnel les possibilités et les ressources pour qu'il découvre les perspectives de la nouvelle situation. Encouragez-le à se réunir et à s'épauler.

L'engagement. Il n'y a plus besoin de « gérer » le processus de changement à ce stade parce que le personnel se gère lui-même. Éclipsez-vous.

ABORDER LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Utiliser les techniques de leadership et de management pour gérer le changement

La résistance est une réponse habituelle au changement. Les personnes résistent généralement au changement parce qu'elles le voient comme la perte de quelque chose d'important pour elles. Elles peuvent s'opposer aux changements ou même chercher à les saboter parce qu'elles n'ont pas été impliquées dans le processus décisionnel qui a conduit à ces changements. La résistance peut aussi se manifester si les changements sont fortement en contradiction avec leurs idées ou semblent menacer leur survie.

Lorsque vous rencontrez de la résistance, donnez aux personnes la possibilité d'exprimer leurs craintes et leurs sentiments de perte. Ne les poussez pas à voir les choses comme vous, mais réfléchissez à ce que représente le changement pour elles.

Voyez qui demeure résistant et pourquoi. La résistance peut venir de différentes personnes ou groupes pour différentes raisons. Découvrez ce que les personnes ont l'impression de perdre. Réfléchissez à des exemples d'efforts de changement réussis qui pourraient vous apporter des enseignements. La communication des expériences et le soutien réciproque sont importants. Adressez-vous à des réseaux de personnes qui peuvent avoir eu à faire avec des défis analogues.

Comment...

Aborder la résistance

Utiliser la raison. Défendez la cause (comme s'il s'agissait d'une argumentation juridique) du changement que vous proposez, en apportant des arguments favorables et des arguments contre, en montrant les conséquences qui découleraient de la situation si le changement n'était pas envisagé.

Jeter le discrédit sur les mythes. Remettez directement (mais avec tact) en question les mythes qui naissent d'anciennes convictions, d'idées dépassées et fausses ou de la désinformation qui circule de bouche à oreille.

Renforcer les nouvelles pratiques et les nouveaux comportements souhaités. Offrez des ressources et des récompenses (une reconnaissance publique, un prix, des ressources supplémentaires ou des possibilités de croissance) à ceux qui appliquent les nouveaux comportements et les nouvelles pratiques.

Décrivez votre vision sous différentes formes. Fournissez aux personnes des possibilités « d'essayer » elles-mêmes la nouvelle vision.

- Donnez un exemple convaincant sur votre vision et montrez comment les changements sont inévitables.
- Reconnaissez que les personnes s'informent de différentes façons. Les uns aiment voir des chiffres, des graphiques et des tableaux. Les autres préfèrent voir des images ou entendre des références.
- Utilisez des films, la poésie ou l'art plastique pour aider les personnes à comprendre les avantages du changement.

Observez-vous. Réfléchissez à vos modes de communication habituels, à votre façon de raconter les histoires. Vous devriez peut-être modifier quelque chose. Votre style pourrait renforcer la résistance !

- Allez-vous trop vite et êtes-vous impatient ?
- Peut-être devriez-vous communiquer différemment avec les autres. La présentation de diapositives sur un podium n'est peut-être pas la meilleure façon de parler de changement. Essayer d'organiser une réunion autour d'une table avec les personnes dont vous avez absolument besoin pour explorer les implications du changement.

Comment... (cont.)

- Peut-être devriez-vous passer moins de temps à communiquer votre point de vue et plus de temps à écouter.

Reportez-vous à l'exercice « Entre le plaidoyer et le questionnement : Changer les modes habituels de conversation » dans la boîte à outils de ce guide.

- Mettez en pratique ce que vous prêchez. Si le changement implique d'établir et de maintenir des services de haute qualité, vous devriez vous comporter en conséquence. Si vous dites aux personnes qu'il faut traiter les clients avec respect, comportez-vous respectueusement toutes les fois que vous interagissez avec quelqu'un. Si vous avez commis une erreur, admettez-le, excusez-vous et allez de l'avant.

Mettez les résistants en contact avec d'autres personnes ou d'autres lieux. Organisez des réunions avec d'autres personnes qui ont entrepris des changements significatifs. Emmenez le personnel en visite auprès de formations sanitaires pour qu'il rencontre des clients ou parle avec eux. Le changement deviendra ainsi visible. Ces contacts contribueront à démontrer les effets positifs (possibles) des changements que vous proposez.

Adressez-vous indirectement aux « traînardes ». Des études sur la diffusion des innovations montrent qu'un petit pourcentage de presque chaque groupe est à la traîne lors de la mise en place de changements. Ne concentrez pas vos efforts sur ce petit groupe (parfois appelé « traînardes »), mais laissez les bons résultats des autres les convaincre. Lorsque la nouvelle pratique deviendra officielle, les nouvelles normes encourageront ces « traînardes » à adopter le changement (Rogers 2003).

Aligner et mobiliser d'autres personnes dans vos initiatives de changement. Une fois votre groupe de base constitué, cherchez des alliés et le soutien de personnes influentes pour obtenir un appui politique et une crédibilité. Mobilisez l'opinion de ceux qui sont en faveur du changement aussi bien dans votre groupe de travail qu'à l'extérieur en établissant des liens entre les avantages du changement et les besoins exprimés par les clients que vous assistez. Surtout, soyez honnête en présentant les informations.

Soyez une source d'inspiration pour que les autres travaillent en faveur de la vision. Faites appel à une vision partagée et aux valeurs les plus profondes des gens, comme l'équité, la justice et la loyauté. Ce plaidoyer contribuera à la construction de fondations communes avec les autres et les poussera à réfléchir sur le moyen d'établir un lien entre ce qu'il y a de plus noble dans leur vie et les changements en cours de réalisation ou proposés.

APPRENDRE ET PARTAGER LA CONNAISSANCE

Partager l'expérience pour encourager une réflexion nouvelle

La promotion de systèmes et de normes qui favorisent les échanges réguliers et l'observation de mesures ayant fonctionné correctement (ou n'ayant pas fonctionné) et des causes de ces succès ou de ces échecs, contribuent à créer un climat de réflexion sur les moyens d'aborder autrement les nouveaux défis et d'apprendre grâce à l'expérience des autres. Un processus qui permet l'échange, la synthèse des informations et leur mise à dispositions de ceux qui en ont besoin, encourage un environnement où les personnes tirent profit de l'apprentissage et trouvent de nouveaux moyens d'améliorer leur performance.

La gestion des connaissances implique l'établissement de processus et de procédures de travail qui stimulent la production de connaissance (partage et synthèse de l'information), la collecte, le stockage et la mise en forme de l'information en vue d'un accès aisé, et aide les personnes à l'utiliser. Créez des occasions d'échange de connaissances et récompensez les personnes qui s'engagent dans ce processus.

Soutenir le changement à l'aide de systèmes de gestion

« Qu'un bon employé se mesure avec un mauvais système, la plupart du temps, le système aura le dessus. »

— GEARY RUMMLER

Aligner les systèmes de management en fonction des changements

Les systèmes de gestion sont des processus interdépendants qui aident une organisation à fonctionner et parvenir aux résultats escomptés. De bons systèmes de gestion soutiennent la capacité d'une organisation à bien gérer ses ressources et à offrir de meilleurs soins de santé. Comme le montre le Modèle de résultats, des systèmes de gestion qui fonctionnent bien et efficacement sont essentiels pour qu'une organisation parvienne effectivement aux résultats escomptés et puisse gérer le changement.

En tant que manager-leader, vous devez veiller à ce que les systèmes puissent vous soutenir ainsi que votre équipe et toute l'organisation dans la relève des défis actuels. Vous fournissent-ils toute l'information nécessaire dont vous avez besoin au moment opportun ? Vous encouragent-ils à réagir rapidement aux circonstances favorables et aux requêtes ? Vous aident-ils à déceler les tendances et les problèmes et envoient-ils des signaux d'alarme à temps ? Peuvent-ils compenser les écarts de connaissance et d'expérience qui apparaissent inévitablement lorsque vous perdez du personnel expérimenté ?

Fournir des occasions d'échange de connaissances et d'expériences

Partager l'expérience dans des forums publics. Encouragez les personnes qui ont terminé un projet, sont allées en mission sur le terrain ou étaient présentes lors d'une conférence, à présenter au reste de l'organisation ce qu'elles ont appris.

Une pratique courante aux États-Unis consiste à organiser des présentations informelles pour le personnel durant la pause du déjeuner (appelée « brown bag » en référence aux petits sacs en papier brun d'usage courant pour apporter son déjeuner). Ces présentations se déroulent à l'heure du déjeuner et les gens sont invités à déjeuner tout en écoutant. (L'atmosphère étant informelle, le fait de manger n'est pas considéré comme un manque de respect.) L'organisation n'a pas besoin d'interrompre son travail et la présentation ne dure pas plus d'une heure.

Les présentations informelles sont l'occasion pour les employés de s'informer sur le travail de leurs collègues (défis et succès). Elles fournissent une possibilité de mettre en pratique les compétences de présentation et permettent également à ceux qui n'ont que peu de contact avec les bénéficiaires finaux de saisir la relation entre leur travail et le bien-être de ceux que l'organisation assiste.

Mettez vos résultats par écrit et faites-en la promotion. Lorsqu'un programme ou une intervention est en cours depuis un certain temps, notamment lorsque d'importants résultats ont été obtenus, réalisez, avec un petit groupe de personnes, une brochure, un prospectus, un livre, un bulletin ou un article, un programme d'enseignement, un manuel, une vidéo ou un montage photo, voire une conférence (virtuelle ou traditionnelle). La création d'un produit vous oblige à tirer les leçons essentielles de l'expérience sous une forme accessible aux autres.

Évaluer les progrès et partager les leçons. Un suivi de routine et des évaluations périodiques spécifiques vous permettent d'apprendre continuellement au cours de vos activités. Examinez attentivement les données et les informations provenant du suivi de routine, discutez les résultats des évaluations et appliquez ce que vous avez appris pour améliorer la capacité de votre organisation à servir ses clients et ses communautés.

Une autre façon de tirer profit des leçons consiste à tenir une réunion de « revue rétrospective ». Celle-ci permet de réunir les membres de l'équipe qui ont collaboré pendant un certain temps à un même objectif. Ils discutent des aspects qui ont bien fonctionné (et devraient continuer lors d'une autre initiative) et des aspects qui n'ont pas fonctionné aussi bien que prévu (et devraient être modifiés la prochaine fois). Pour être efficace, ce processus requiert l'honnêteté des participants et un feed-back constructif de leur part. Ils doivent être ouverts aux points de vue des autres et ouverts au changement.

Pour un exercice sur la conduction des « revues rétrospectives », référez-vous à « Apprendre par l'expérience : La revue rétrospective » dans la boîte à outils de ce guide.

Ceux qui mènent le processus de changement doivent s'assurer que les systèmes de gestion de l'organisation sont appropriés et fonctionnent correctement – ou les modifier le cas échéant – afin qu'ils correspondent aux changements mis en œuvre par l'organisation et les favorisent. Les systèmes de gestion à prendre en compte sont :

- la planification opérationnelle
- la gestion des ressources humaines
- l'assurance de la qualité
- la gestion des informations (collecte des données et utilisation de l'information)
- le suivi et l'évaluation
- la gestion financière
- la production de revenus
- la gestion des stocks.

Le rôle des systèmes de gestion dans le soutien du changement

Que vous dirigiez une équipe de cadres dirigeants ou d'employés dont le niveau de responsabilité est inférieur au sein d'un programme ou une organisation, comment les systèmes de gestion de l'organisation influencent-ils votre capacité à atteindre des résultats et la viabilité de l'organisation dans son ensemble ? Tous les systèmes doivent s'aligner sur l'effort de changement élargi pour que vous parveniez aux résultats escomptés.

Planification opérationnelle. La planification opérationnelle indique les projets et les activités programmés à court terme et établit les objectifs mesurables, les plannings, les ressources nécessaires et les personnes ou les groupes de personnes responsables des activités.

En développant des planifications opérationnelles qui reflètent les changements que vous mettez en œuvre et en tiennent compte, vous aidez votre organisation à aligner le personnel, les idées et les ressources en vue d'une action effective. En établissant une planification annuelle ou semestrielle, vous pouvez augmenter de façon significative votre capacité de parvenir à vos objectifs d'une année à l'autre.

Gestion des ressources humaines. Il est plus probable d'obtenir une bonne performance si le nombre des cadres est suffisant et s'ils effectuent leur travail selon les normes établies pour les postes. Si le personnel parvenant à respecter ces normes est insuffisant, tous les autres systèmes de gestion seront compromis. Pour soutenir une bonne performance, votre système de gestion des ressources humaines doit favoriser :

Le rôle des systèmes de gestion (cont.)

- une planification des besoins en ressources humaines
- un redéploiement du personnel pour répondre aux nouvelles exigences de travail
- la création d'une force de travail motivée qui a du ressort
- une culture d'apprentissage partagé et de travail en équipe.

Assurance de la qualité. La qualité des services que votre organisation fournit est capitale pour améliorer la santé de votre population cliente. Un bon système d'assurance de la qualité apporte aux responsables des données fondamentales concernant sa partie concernée principale : les clients. En établissant un système d'évaluation et d'amélioration de la qualité des services et en formant le personnel pour qu'il utilise régulièrement ce système, vous favorisez une amélioration constante de la performance de votre organisation. Vous contribuez également à augmenter la satisfaction des clients, ce qui est susceptible d'accroître la demande de services (une composante clé de la viabilité).

Gestion de l'information. Il est essentiel d'avoir de bons systèmes d'information (y compris de collecte des données, d'analyse, d'utilisation de l'information) ainsi qu'un suivi et une évaluation réels pour aider managers-leaders à scanner et focaliser. Les données qui présentent une progression vers les objectifs organisationnels peuvent servir de source d'inspiration pour vos équipes. L'analyse des données et des causes de défaillances dans les cas d'objectifs non atteints peut vous aider à effectuer des corrections à mi-parcours pour atteindre vos objectifs à la fin d'une période de performance.

Suivi et évaluation. Le suivi et l'évaluation sont indispensables non seulement pour vérifier que les activités programmées sont réalisées, mais aussi pour déterminer si le travail accompli a permis d'atteindre les objectifs. L'évaluation vous aide à déterminer si vous « faites ce qu'il faut » pour aligner le personnel et avoir un impact positif sur la santé à long terme, et non seulement si vous « faites les choses correctement ». L'institutionnalisation des pratiques d'évaluation dans l'organisation est incontournable pour contribuer au changement et à l'apprentissage. Un système de suivi et d'évaluation qui fonctionne bien permet aussi d'échanger des connaissances sur les bonnes pratiques et de soutenir les améliorations durables du programme et de l'organisation.

Gestion financière. Le système de gestion financière permet la mise en œuvre de contrôles financiers adéquats, le recueil et l'analyse des données financières et la prise de décisions fondées sur les analyses. Une gestion financière fiable est essentielle pour une bonne performance organisationnelle, et pour satisfaire les engagements avec les bailleurs de fonds, qu'il s'agisse de votre gouvernement ou de sources de financement externes.

(continue à la page suivante)

Le rôle des systèmes de gestion (cont.)

Les responsables qui mènent les efforts de changement doivent savoir utiliser les informations financières pour la planification, la mise en œuvre et l'analyse des activités et, enfin, pour la prise de décisions. Dans le contexte actuel des réformes du secteur de la santé et de décentralisation des responsabilités vers les niveaux inférieurs du système de la santé, il est plus important que jamais d'avoir des responsables capables d'appliquer des pratiques de gestion financière solides et un système de gestion financière fort pour les soutenir.

Générer des revenus. Un des aspects de la finance organisationnelle est d'identifier et de générer de nouvelles sources de revenus pour soutenir les services et d'autres programmes. Le leadership dans ce secteur se concentre sur la création et la mise en œuvre à long terme d'une stratégie qui génère de nouvelles sources de revenus, et sur l'affectation des ressources pour les besoins organisationnels et les programmes actuels et futurs. Mener un effort de changement peut aussi comporter la recherche de nouvelles façons de générer des revenus pour soutenir vos nouvelles activités.

Gestion des stocks. Un système de gestion des stocks efficace garantit que les médicaments nécessaires ou d'autres produits (équipement, consommables) parviennent au bon endroit dans les quantités nécessaires et soient utilisés de façon adéquate. La disponibilité des médicaments est aussi indispensable à la performance organisationnelle que la disponibilité de personnel compétent. Vous pouvez utiliser le cycle de gestion des produits pharmaceutiques et des autres intrants comme une approche systématique pour être sûr que tous les médicaments sont disponibles et utilisés de façon adéquate suivant un protocole de traitement et des horaires.

Ce cycle couvre :

- la sélection des produits pharmaceutiques essentiels
- l'approvisionnement des produits pharmaceutiques sélectionnés
- la distribution des produits pharmaceutiques approvisionnés
- l'utilisation des produits pharmaceutiques distribués.

Pour de plus amples informations sur les systèmes de gestion, référez-vous aux différents numéros de la publication *Le Management* sur ce sujet, disponible en version intégrale sur le CD-ROM de ce guide.

Pour de plus amples informations sur la gestion de la planification opérationnelle et de programme, référez-vous au *Guide des responsables des programmes de planification familiale* (Wolff et al. 1994). Pour un manuel complet sur la gestion des stocks, référez-vous à *Managing Drug Supply* (MSH et OMS 1997).

Tous ces systèmes influencent l'efficacité de l'organisation à parvenir à des résultats tout en évoluant et en se développant au fil du temps.

Évaluer et renforcer la capacité de management

L'analyse de la capacité de gestion de votre organisation, la vérification du bon fonctionnement de vos systèmes de gestion et l'élaboration de projets d'amélioration, sont des composants importants dans les initiatives de changement organisationnel. De nombreux outils et processus sont disponibles pour évaluer la capacité de gestion. L'un des outils développés et largement mis en place par Management Science for Health est MOST (outil de gestion et de viabilité organisationnelle). MOST vous guide en quelques jours grâce à une méthode d'évaluation de la mission de votre organisation, de ses valeurs, ses stratégies, ses structures et ses systèmes et vous fournit un cadre conceptuel pour élaborer un plan d'action qui améliore l'organisation dans son ensemble.

Vous pouvez utiliser MOST au cours d'un processus de changement pour vous aider à aligner vos stratégies, vos structures et vos systèmes avec votre vision de changement. L'outil MOST complet et les instructions pour son application sont disponibles sur le CD-ROM de ce guide.

Étendre les changements dans votre organisation et au-delà

« Quoique vous puissiez faire ou rêviez de faire, commencez ! L'audace a du génie, du pouvoir et de la magie. »

– JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

L'application à grande échelle d'une approche est un type de changement qui consiste, après l'obtention d'un succès dans la relève d'un défi, à étendre l'approche à un domaine plus vaste ou à une population considérablement plus importante. Pour étendre une initiative, une nouvelle pratique, un service ou une politique nationale, vous devez travailler étroitement avec d'autres personnes au sein de votre organisation et à l'extérieur. Vous devez être en mesure de présenter des faits convaincants prouvant que les résultats positifs obtenus sur une petite échelle sont suffisamment significatifs pour que l'expansion de cette approche à une grande échelle vaille la peine. L'expansion ne peut avoir lieu que si les résultats sont évidents pour les autres.

De nombreuses initiatives novatrices ont été entreprises pour améliorer la santé publique. Un certain nombre d'entre elles sont des expériences effectuées dans des zones limitées, qui ciblent des groupes spécifiques recevant une attention spéciale et des ressources supplémentaires pendant une période limitée. Les critiques affirment parfois que ces interventions à petite échelle ne sont pas des modèles transposables au-delà de la phase expérimentale parce que l'attention et les ressources très importantes prodiguées au projet ou au site pilote ne peuvent être maintenues lorsque le projet s'étend au-delà de limites étroites.

Exploiter une expérience réussie pour élargir les champs d'action

La bonne nouvelle, c'est qu'il y a de nombreux exemples de petites organisations et de petits groupes de travail ayant introduit des innovations et poussé à d'énormes changements dans le contexte plus large de la santé et de la santé de la reproduction, à l'intérieur et au-delà des frontières nationales. Ces exemples démarrent habituellement avec un petit groupe de leaders engagés, qui finissent par apporter des améliorations fondamentales et souvent permanentes sur la santé de leurs compatriotes. Dans certaines parties du monde, des projets de ce type sont parvenus à diminuer le taux de mortalité maternelle et infantile, à augmenter le recours à la planification familiale et à prévenir et traiter des maladies infectieuses dévastatrices comme la tuberculose et le VIH/SIDA.

Par exemple, Fazle Hasan Abed, le fondateur de BRAC - une grande ONG bangladaise - a relevé le défi de tester une formule de solution de réhydratation orale pour sauver la vie des enfants souffrant de diarrhée. À la fin de 1990, BRAC avait formé 12 millions de familles à la préparation de cette solution à domicile. Des femmes de la communauté qui avaient travaillé comme formatrices créèrent leurs propres pratiques novatrices pour simplifier le processus de préparation de la solution et aider les mères à prendre des mesures précises.

APPLIQUER LES PRATIQUES DE LEADERSHIP ET DE MANAGEMENT

Pour étendre une politique, un programme ou une pratique au-delà de votre groupe local ou de votre organisation, utilisez les pratiques de leadership et de management et veillez à inclure les huit facteurs clés du succès dans votre plan (reportez-vous au Tableau 17, Facteurs clés en vue d'un changement organisationnel). Ils vous aident à atteindre des publics plus larges et vous permettent d'adapter les systèmes de gestion pour faciliter l'expansion.

Vous devez scanner l'environnement élargi et les facteurs qui inhibent ou favorisent le changement. Cette étude met aussi en œuvre la bonne connaissance des nouvelles parties concernées et de leurs besoins et la création de priorités stratégiques répondant à ces besoins. L'alignement et la mobilisation des ressources dans l'optique du changement sont une importante tâche. Elle exige une compétence « politique » pour établir des coalitions plus étendues pour faciliter l'expansion. Vous avez besoin de savoir avec qui il est indispensable de s'aligner et comment mobiliser ces personnes pour qu'elles soutiennent le changement.

Vos pratiques de management sont également très importantes pour l'expansion. En effet, pour que vos actions soient couronnées de succès, vous devez préparer un solide plan d'action, obtenir des engagements en sa faveur de la part des autres parties concernées et vous assurer que les ressources

Scanner pour les facteurs qui inhibent ou soutiennent le changement

Prendre la mesure des succès et partager les leçons

nécessaires sont disponibles pour la mise en œuvre. Vous pourrez également avoir besoin d'obtenir l'engagement de personnes chevronnées dans la gestion de grands projets pour mener à bien le processus d'expansion.

Quelles leçons pouvons-nous retenir de l'expansion efficace de nos succès ? Comment pouvons-nous partager ce qui fonctionne avec les autres de façon à ce qu'ils adaptent et mettent en pratique les leçons pour parvenir à des résultats dans leur propre situation ? Les exemples aux pages 190 et 191 illustrent quelques-unes des nombreuses initiatives mises en œuvre pour changer la manière de travailler des responsables. Ces initiatives étaient au départ à moindre échelle, puis elles ont pris de l'ampleur grâce à un leadership, une collaboration et un management forts qui ont attiré un engagement et une participation plus large à mesure que les personnes constataient les résultats positifs.

L'application à grande échelle des pratiques cliniques

Lorsque vous trouvez, à travers l'expérience ou la recherche, une pratique qui a réellement permis de répondre à un défi, testez d'abord cette pratique dans votre propre environnement organisationnel. Lorsque vous serez arrivé à la conclusion que cette nouvelle pratique est efficace dans un test pilote et que vous décidez de l'étendre au sein de votre organisation, à la région entière ou à l'ensemble du pays, vous devez développer une base de soutien étendue.

Pour étendre une nouvelle pratique, servez-vous de toutes les pratiques de leadership et de management, concentrez-vous sur les facteurs clés en vue d'un changement réussi et travaillez étroitement avec un grand nombre de parties concernées. Ce qui importe c'est la persévérance et la patience car l'expansion à une organisation, une région ou un pays de pratiques même simples réclame un effort à long terme.

Pour un approfondissement sur l'initiative des changements dans les processus et les pratiques de santé, référez-vous à *Le Management*, « Prendre l'initiative des changements de pratiques pour améliorer la santé » (MSH 2005), dans le CD-ROM du guide.

TRAVAILLER AVEC DES PARTIES CONCERNÉES MULTIPLES POUR ÉTENDRE LES CHANGEMENTS

La coordination est essentielle pour une expansion

Le défi de l'expansion est très important dans la lutte contre le VIH/SIDA. Le caractère urgent de l'intervention contre la pandémie et la nécessité de gérer ses conséquences exigent une action concertée à grande échelle. Les grands systèmes de financement mondiaux provenant de bailleurs de fonds multiples (comme ceux utilisés pour soutenir les initiatives se concentrant sur

l'éradication d'une maladie spécifique), les stratégies de financement sectoriel et les mécanismes de financement de type « paniers de financements » (*basket funding*), nécessitent souvent de créer des partenariats entre les secteurs et les parties concernées afin d'utiliser les fonds pour une expansion efficace des programmes à l'échelle nationale.

Expansion des changements dans la façon de travailler des responsables de la santé – Exemples sélectionnés

Différentes approches modifiant la façon de travailler des responsables de la santé sont mises en place sur une plus grande échelle. Certaines se concentrent sur les capacités de leadership alors que d'autres développent les systèmes de prise de décision au niveau du district. Ces approches engagent des responsables et leurs équipes dans un travail intense sur quelques défis organisationnels réels (entre un et trois) pendant plusieurs mois comme partie intégrante de leur travail quotidien. Ces approches encouragent les responsables à faire confiance aux ressources locales pour parvenir aux résultats, mais l'expansion dépend souvent d'un appui au niveau central en ce qui concerne le matériel, les directives et les facilitations.

Nicaragua. Le Programme de renforcement des capacités de leadership pour le Nicaragua a permis d'améliorer le moral du personnel et le climat de travail en aidant les responsables municipaux de la santé à développer leurs compétences clés en leadership. Le programme s'est rapidement développé depuis son lancement en 2001 dans 12 municipalités rurales du nord du Nicaragua avec la participation de 36 responsables de district. Des milliers de responsables y participent aujourd'hui couvrant 70 % des établissements de soins de santé primaires et la majorité des municipalités du pays. Le Ministère de la santé, au cours d'un dialogue initial sur le leadership, a identifié ses défis et les compétences en leadership dont il avait besoin. Un test pilote a donné au programme un démarrage solide.

Un partenariat étroit entre les niveaux central, régional et de district du Ministère de la santé a été l'élément clé de l'expansion du programme. Le réseau étendu des facilitateurs du Ministère à tous les niveaux a reçu une formation ainsi que du matériel et un manuel du facilitateur. Actuellement un champion du programme au bureau des ressources humaines du Ministère de la santé s'occupe de sa diffusion à travers des programmes de formation continue que le Ministère et les municipalités proposent régulièrement.

Égypte. Lorsque le Programme pilote de renforcement des capacités de leadership du gouvernorat d'Assouan arriva à son terme en juin 2003, les 10 équipes qui participaient étaient tellement enthousiastes des résultats qu'elles poursuivirent le programme en utilisant leurs propres ressources et travaillèrent avec des facilitateurs locaux. Au début 2005, le programme s'était étendu à 78 services de santé ruraux dans cinq districts du gouvernorat d'Assouan.

Expansion des changements dans la façon de travailler des responsables de la santé – Exemples sélectionnés (cont.)

Simultanément, un travail de préparation a eu lieu pour l'expansion du programme au niveau national. Le matériel du programme est standardisé, de nouveaux facilitateurs sont recrutés et formés et un processus de gestion visant la pérennité est en cours de création pour fournir un appui continu à ce programme. D'autres gouvernorats en Égypte bénéficient du travail en équipe et de l'application du Modèle du défi en vue des résultats.

Guinée. Après avoir participé au Programme de renforcement des capacités de leadership, sept directeurs de la santé au niveau régional, qui travaillaient auparavant dans un isolement relatif, ont mis leur force en commun avec des directeurs et des conseillers au niveau central pour former une équipe forte tout en étant éloignés les uns des autres. Ils se consultent régulièrement et s'entraident pour faire face à des défis allant de la façon de gérer des employés difficiles à celle d'enrayer la fraude ou la perte de ressources. Le groupe a créé une culture de type « auto questionnement d'abord » et aborde les crises et les nouveaux défis de façon plus systématique à l'aide des pratiques de leadership. Dans leurs régions, le personnel est plus sûr de lui et développe ses capacités car les directeurs délèguent et utilisent plus fréquemment le travail en équipe. Les directeurs au niveau régional et central proposent le Programme de renforcement des capacités de leadership dans les districts et dans les hôpitaux de district de ces régions et d'autres régions.

Indonésie. Le Ministère de la santé d'Indonésie a effectué une rapide décentralisation de l'autorité au niveau du district. Il a également fait en sorte d'améliorer la performance des services de santé. Le niveau central a développé un cadre conceptuel pour définir les fonctions de la santé publique essentielles et les normes de service minimum. Au niveau du district, des responsables ont évalué la performance des fonctions essentielles de la santé publique par rapport à ces normes. Ils ont utilisé un processus de planification et de traitement du budget pour l'amélioration de la performance (appelé PROSPEK) afin d'identifier les services essentiels qui avaient besoin plus que d'autres d'être renforcés. Ils ont conçu et mis en œuvre des interventions efficaces relatives à ces services pour améliorer rapidement la performance de prestation de services.

Deux ans plus tard, le mandat national pour les services essentiels et les normes de service minimum, une équipe de facilitateurs nationaux et provinciaux engagés et des directives claires, dont les procédures avaient été testées, ont permis à 18 districts dans cinq provinces d'effectuer le processus de l'évaluation et de planification. Le Ministère de la santé a publié et distribué ce programme d'évaluation et de planification à tous les bureaux de santé de district ou municipaux. Les écoles de formation en santé publique appliquent cette méthode pour former des responsables de la santé et les bailleurs de fonds financent l'application de cette procédure au niveau des provinces et des districts qu'ils assistent.

La coordination entre les différents secteurs est une nécessité absolue pour faire face à la plupart des crises de santé publique. Lorsque plusieurs organisations opèrent dans le même domaine général, elles doivent coordonner leurs activités pour répondre aux besoins des populations clientes. Qu'il s'agisse du VIH/SIDA, de l'éducation des femmes et des filles, de la planification familiale ou de l'élimination de pratiques néfastes, la coordination exige une planification avec les parties concernées clés. Les efforts de coordination éclairent habituellement les espoirs communs et les rêves, ainsi que des ordres du jour incompatibles.

DÉFINIR LES RÔLES ET LES RÈGLES DE COLLABORATION

Établir des inter-dépendances entre les partenaires

Pour coordonner différentes parties concernées, il faut constituer un groupe de représentants de chaque organisation. Ceux-ci doivent développer tous ensemble une vision partagée, trouver une base commune et établir un langage commun. Ce faisant, les interdépendances entre les différents partenaires deviennent visibles. La conduite d'un tel processus requiert les différentes compétences que nous avons présentées dans ce guide. Si l'on procède correctement, chaque partie concernée comprendra comment contribuer avec sa force, son savoir-faire, son expérience et sa position propre à une expansion réussie. Si l'on procède de façon médiocre, on assistera à un gaspillage de ressources, à l'apparition d'une attitude cynique et la ressource la plus précieuse sera compromise : l'énergie des personnes et leur engagement pour une cause commune.

Les cultures professionnelles et organisationnelles des différents groupes de parties concernées varient, c'est pourquoi vous devez présenter clairement la façon suivant laquelle vous comptez travailler avec les autres parties concernées afin d'optimiser ensemble les bénéfices découlant des intérêts, de l'expérience et des capacités collectives. Pour travailler de façon efficace avec d'autres parties concernées, vous aurez besoin de savoir :

- quel système de prise de décision appliquer (Le leader prendra-t-il les décisions finales ? Y aura-t-il un vote ? Chercherez-vous un consensus ?) ;
- quel sera le critère d'acceptation ou de rejet des stratégies ou de leur modification lorsque les circonstances changent (Prendrez-vous en compte le temps, le coût, le champ des activités, l'impact ?) ;
- qui devra s'accorder sur quels types de décisions (Des groupes de consultation devront-ils se mettre d'accord uniquement sur les grandes lignes des stratégies, sans discuter la mise en œuvre détaillée ?).

**Être clair sur
les attentes et
l'obligation de
rendre compte**

Le fait de décider ensemble du modèle et de la structure de votre collaboration permettra d'établir des bases solides pour l'avenir. Des attentes incompatibles sur les procédures communes à suivre, sur les processus et les résultats acceptables (et inacceptables) et sur le mérite et la responsabilisation suscitent souvent de l'irritation. Il est très important d'établir des règles de base car celles-ci définissent les responsabilités des personnes en ce qui concerne l'approbation, la mise en œuvre et l'évaluation des activités. Lorsque les personnes s'accordent sur les règles, elles connaissent leurs responsabilités et les conséquences du non-respect de celles-ci.

Enfin, le changement consiste toujours à aligner et mobiliser les parties concernées. Dans la plupart des cas, les engagements, les convictions et les attentes des autres personnes diffèrent des nôtres. Si nous souhaitons réellement mener le changement avec succès, nous devons constamment essayer de comprendre le point de vue des autres et créer une vision partagée pour que de nouvelles réalités apparaissent.

Prendre la tête de l'expansion

La coordination est un mécanisme important dans la gestion du changement à grande échelle ou dans l'expansion de petits succès au-delà du projet pilote. La coordination ne se limite pas à une rencontre périodique. Pour qu'un effort de coordination devienne un véritable partenariat vous devez lui donner une forme. Les actions suivantes vous aideront à guider un groupe de partenaires différents alors qu'il envisage d'appliquer une pratique ou un service à l'échelle régionale ou nationale en partenariat.

Développer une vision partagée

- L'alignement est un élément clé. Développez une vision partagée du défi majeur que le partenariat doit relever.
- La cohérence sert à focaliser. Tombez d'accord sur l'objectif le plus important de l'initiative ou du programme. Assurez-vous que tout le monde s'accorde sur ce qui constitue le succès.

Identifier les circonstances favorables et les contraintes et planifier pour y faire face

- Admettez que chaque groupe contribue à sa façon pour relever le défi commun et pour atteindre l'objectif du partenariat. Définissez des rôles clairs en ligne avec les points forts de chaque partenaire.
- Admettez qu'un groupe ne peut pas tout faire même dans une zone géographiquement limitée. Définissez le rôle de chacun et son lieu d'action afin de tirer profit de la force de chaque partenaire et de sa présence géographique et recherchez des complémentarités dans les régions et au-delà.

(continue à la page suivante)

Prendre la tête de l'expansion (cont.)

- Soyez conscient qu'une action coordonnée représente un surplus de travail et de tâches. Cela peut exiger des ressources supplémentaires qui ne sont pas programmées dans les planifications annuelles et représente des défis aux capacités humaines notamment. Prévoyez des moyens pour mobiliser et déployer les ressources supplémentaires.
- Sachez que lorsque plusieurs groupes travaillent ensemble, des conflits sont inévitables. Dès le début, mettez-vous d'accord sur le moyen de faire face aux obstacles à une bonne coordination (comme l'esprit de compétition, les différences techniques et de style, les besoins et l'utilisation des ressources) et établissez des règles de base pour réaliser le potentiel offert par votre diversité.

Aider vos partenaires dans leur croissance et développement

- La tâche collective peut exiger que chaque partenaire aille au-delà de son rôle traditionnel et de sa zone géographique. Il vous faut aider les autres à assumer leurs nouvelles responsabilités.
- Le travail en partenariat représente une demande supplémentaire pour les responsables et les leaders. Aidez-les à aborder leurs rôles de leader et de responsable dans l'effort de mise à échelle et à déterminer quels aspects de leur capacité doivent être renforcés pour mener à bien la tâche.

Pour des conseils supplémentaires sur le travail avec les parties prenantes et la façon d'obtenir leur engagement, référez-vous à « Analyser les intérêts et les préoccupations de parties concernées » et « Mobiliser les parties concernées pour qu'elles s'engagent à fournir des ressources » dans la boîte à outils de ce guide. Pour d'autres approfondissements sur la coordination avec les parties concernées, reportez-vous à la publication *Le Management « Coordonner des programmes sanitaires complexes »* (MSH 2003) sur le CD-ROM de ce guide.

Pour un guide complet sur la mise à échelle des programmes VIH/SIDA, référez-vous à *Scaling Up HIV/AIDS Programs : A Manual for Multisectoral Planning* (Helfenbein et Severo 2004).

Les visions deviennent réalité

« Si l'on avance avec confiance dans la direction de ses rêves, si l'on s'efforce de vivre la vie que l'on a imaginée, on trouvera un succès inattendu dans la vie ordinaire. »

— HENRY DAVID THOREAU

Ce chapitre a illustré le rôle fondamental des responsables dans l'initiative du changement. En tant que manager-leader, votre engagement inspirera l'engagement des autres. Communiquez clairement ce que vous voulez créer,

et alignez et mobilisez les autres autour d'une vision partagée. Vous pouvez réaliser ces changements, bien qu'ils semblent au-delà de vos forces.

Il faut du temps pour que les choses changent. Vous procéderez à des changements petit à petit et, un jour, une partie concernée importante qui ne s'était pas engagée s'alignera avec vous ou un nouveau groupe adoptera le changement. Si vous travaillez avec intégrité, si votre approche est cohérente et vos valeurs claires, vos progrès pour réaliser votre vision seront continus.

Vous saurez que vous avez réussi lorsque vous verrez :

- des personnes qui se sentent libres de questionner et d'innover ;
- des relations entre les superviseurs et le personnel qui inspirent ;
- des initiatives qui favorisent l'apprentissage continu et la recherche des bonnes pratiques ;
- un climat où les personnes sont responsabilisées et appréciées pour leurs actions ;
- des programmes qui sont soutenus par la communauté et les clients.

Être une source
d'inspiration
et un modèle
pour favoriser
le changement

Le Mahatma Gandhi a dit, « Nous devons être le changement que nous voulons voir dans ce monde ». Lorsque vous relevez ce défi, vous vous autorisez à penser et agir suivant de nouveaux modèles. Par ailleurs, vous autorisez les autres à faire de même. Faites face à vos craintes. Veillez à demander et à obtenir l'appui des autres et sachez que votre vision ne peut être réalisée qu'en travaillant avec les autres – jamais en agissant tout seul.

L'amélioration de la santé des personnes les plus démunies est un immense défi. Si vous prenez la responsabilité de guider vos équipes et vos organisations pour relever ce défi et faites que vos rêves deviennent réalité pour un avenir meilleur, vous êtes déjà en train de changer le monde.

Vous suivez les pas d'autres personnes qui sont engagées dans la diffusion de la santé pour tous. En allant de l'avant et en progressant, vous tracez de nouveaux chemins – que d'autres suivront en prenant également l'initiative du changement. Notre tâche consiste à augmenter ce groupe de leaders pour créer un monde où tous auront accès aux soins de santé de qualité. Nous espérons que ce guide vous sera utile ainsi qu'à vos équipes pour réaliser des changements durables dans le domaine de la santé.

Matière à réflexion

Prendre l'initiative du changement pour améliorer la santé

Influencer et mener le changement

- Quels sont les défis majeurs auxquels votre organisation fait face dans son effort pour améliorer la santé de ceux que vous assistez ?
- Que devez-vous changer pour commencer ?
- Quels sont les plus grands obstacles à affronter au cours de votre initiative de changement au sein de votre organisation ?
- Avec qui pouvez-vous travailler pour que ce changement ait lieu ?

Encourager un climat favorable au changement

- Par rapport au changement que vous envisagez, demandez à vous-même et à votre personnel :
 - Quels bénéfices ce changement apportera-t-il à mon équipe ou organisation ?
 - Que pouvons-nous apprendre grâce à ce changement ?
 - Quelles nouvelles possibilités apportera-t-il ?
- Quelles qualités devez-vous développer en vous et dans votre personnel pour créer un environnement flexible et favorable au changement ?
- Que pouvez-vous faire pour encourager les gens à avoir des conversations fructueuses sur les besoins de votre organisation ?
- Que faites-vous pour promouvoir l'apprentissage parmi les membres de votre équipe ?

Soutenir le changement avec des systèmes de gestion

- Comment le changement que vous encouragez sera-t-il institutionnalisé dans les systèmes de l'organisation ?
- Que faites-vous pour assurer que les systèmes de gestion et les pratiques que vous avez développés et soutenus soient pérennes si vous quittez l'organisation à l'improviste ?

Étendre les changements

- Quels processus, systèmes ou pratiques doivent être ajustés pour appliquer ces changements à toute l'organisation ?
- Les avantages ou améliorations potentiels pour la santé valent-ils la peine d'affronter les coûts en ressources nécessaires au changement (personnel, temps, énergie, argent, fournitures) ?
- Quelles parties concernées clés devez-vous aligner pour mettre en œuvre et étendre le changement que vous proposez ?
- Quels sont les intérêts des parties concernées et comment obtenir leur engagement ?

Boîte à outils

Ressources pour les managers-leaders

Cette boîte à outils à l'intention des responsables et des facilitateurs contient des exercices et des outils de formation qui leur permettront d'optimiser leurs compétences de leadership et de management des équipes et d'améliorer les performances des individus et des équipes pour parvenir à des résultats. Chaque exercice détaille, étape par étape, les méthodes de perfectionnement des compétences des managers-leaders. Elles sont applicables aussi bien à de petits groupes de travail qu'à un grand nombre de participants.

Les exercices de cette section sont présentés dans l'ordre où ils apparaissent dans les chapitres du guide. Dans la mesure où certaines méthodes clés font appel à des principes de base de guider les équipes - à tous les niveaux et dans tous les contextes - ils sont donc référencés dans plusieurs chapitres pour faciliter le travail des formateurs. Vous trouverez les références des exercices classés par thème à l'index de l'ouvrage.

Contenu

Comprendre les pratiques de leadership et management	200
Utiliser le Modèle du défi	204
Créer une vision personnelle	207
Créer une vision partagée	210
Créer une vision sous la forme d'une image	212
Reconnaître votre sphère d'influence	214
Définir des résultats mesurables	216
Analyser les intérêts des parties concernées	220
Analyser les causes profondes : Le Diagramme « en arête de poisson » et la technique des « Cinq pourquoi »	223
Distinguer un défi d'un problème	228
Établir vos stratégies à l'aide de la Matrice des actions prioritaires	229
Mobiliser les parties concernées pour qu'elles s'engagent à fournir des ressources	233
Élaborer un plan d'action orienté vers des résultats	235
Priorité à l'essentiel : Matrice des actions importantes et urgentes	239
Coacher votre équipe à travers des échecs	243
Créer un climat d'espoir et de potentialité	246
L'art de l'écoute	248
Entre le plaidoyer et le questionnement : Changer les modes habituels de conversation	250
Explorer la pensée d'autrui : L'Échelle d'induction	253
Réfléchir sur la communication : La méthode ORID	256
Offrir un feed-back utile	259
Présenter des requêtes efficaces et réduire les plaintes	262
Être une source d'inspiration en établissant une relation de confiance	265
Obtenir l'engagement et non simplement la conformité	267
Le coaching par le soutien mutuel	270
Améliorer l'aptitude au coaching : La check-list ODÉFA	274
Diagnostiquer les problèmes de performance	275
Comprendre les différents rôles dans un travail d'équipe	277
Planifier la succession du leadership	279
Éviter les erreurs courantes dans le recrutement de nouveaux leaders	283
Préparer une négociation réussie	286
Définir une stratégie pour la négociation d'un accord	289
Négocier pour atteindre les résultats escomptés	290
Renégocier les rôles entre les différents niveaux du système de santé	291
Préparer des requêtes pour une meilleure coordination	295
Comprendre le processus de conduite du changement	298
Appliquer les facteurs clés d'un changement réussi	300
Apprendre par l'expérience : La revue rétrospective	302

EXERCICE Comprendre les pratiques de leadership et de management**OBJECTIF**

Cet exercice encourage les participants à identifier les pratiques clés du leadership et du management en faisant la liaison entre leur expérience personnelle et les pratiques développées dans le Cadre conceptuel du leadership et du management. Il peut servir d'introduction à des ateliers en petites équipes ou avec un grand nombre de participants et servir de tremplin à des activités plus ciblées de leadership et de management.

PROCESSUS**Préparation**

- Assurez-vous de disposer d'un nombre suffisant de copies du Cadre conceptuel du leadership et du management (à distribuer) pour tous les participants.
- Préparez neuf feuilles volantes du tableau, chacune avec un titre d'une pratique différente (scanner, focaliser, etc.), et une feuille avec le titre : « Autres ».
- Accrochez les feuilles sur les murs de la salle de formation et cachez les titres.
- Préparez la salle de formation en disposant les tables de telle sorte que chacune puisse accueillir entre quatre et six participants.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- tableau à feuilles volantes et feutres
- bouts de papier ou auto-adhésifs amovibles
- un agrandissement taille poster du Cadre conceptuel du leadership et du management qui puisse être affiché au mur ou un exemplaire recopié sur deux feuilles du tableau que vous fixerez à l'aide de ruban adhésif
- photocopies du Document à distribuer : Le Cadre conceptuel du leadership et du management

Étape 1. Expliquer la définition du terme leadership

- Demandez aux membres du groupe ce qu'évoque pour eux le terme « bon leader ».
- Notez certaines des réponses sur le tableau à feuilles volantes et discutez de ces suggestions avec le groupe.
- Si toutes les réponses font référence à des personnes célèbres ou charismatiques, expliquez que ce n'est pas de ce type de leader dont il est question dans cet exercice, mais que le leadership est une activité ou une pratique qui peut être exercée par tout individu, à tous les niveaux.
- Inscrivez la définition suivante du leadership sur un tableau à feuilles volantes : « Le leadership est la capacité d'encourager les autres à relever des défis et à parvenir à des résultats dans des situations complexes. ».

Étape 2. Réfléchir sur les pratiques des managers qui agissent en leaders

- Demandez aux participants de penser à une personne qu'ils connaissent personnellement et qu'ils considèrent comme un bon leader et un manager efficace.
- Rappelez-leur les termes utilisés dans la définition : « encourager les autres à relever des défis et à parvenir à des résultats dans des situations complexes » pour guider leur réflexion.

- Demandez-leur de penser à des actions spécifiques de cette personne (identifier les pratiques).
- Demandez à chaque participant de réfléchir individuellement et de noter toutes les pratiques qui lui viennent à l'esprit, en essayant d'être aussi spécifique que possible.

Étape 3. Rechercher un consensus sur les pratiques clés

- Demandez à chaque petit groupe de participants, par table, d'examiner ensemble tous les exemples de pratiques notés par chacun.
- Demandez à chaque groupe de relever toutes les pratiques clés caractéristiques des managers qui agissent en leader sur lesquelles ils sont tous d'accord.
- Demandez-leur de noter chacune de ces pratiques séparément sur un petit feuillet ou un auto-adhésif amovible.

Étape 4. Faire correspondre les pratiques relevées par les participants avec celle du Cadre conceptuel

- Enlevez les caches des titres des neuf feuilles volantes que vous avez disposées sur les murs de la salle.
- Expliquez la signification de chaque titre ; discutez-en à l'aide d'exemples concrets que vous fournissez et que les participants suggèrent.
- Demandez aux participants de coller sur chaque feuille accrochée aux murs les bouts de papier où ils ont notés les pratiques spécifiques auxquelles ils ont pensé. (Utilisez la feuille volante dont le titre est « Autres » pour rassembler les pratiques qui ne s'appliquent à aucun des huit titres.)
- Une fois tous les bouts de papiers apposés sur les feuilles volantes, demandez à quelques personnes volontaires de lire à haute voix les exemples choisis pour l'ensemble du groupe.

Étape 5. Présenter le Cadre conceptuel des pratiques de leadership et de management et réfléchir sur ces pratiques

- En présence de tout le groupe ; distribuez des copies du Cadre conceptuel à tous les participants.
- Discutez des similitudes et des différences entre les pratiques énoncées dans le Cadre conceptuel et celles qu'ils ont proposées.
- Expliquez comment le cadre conceptuel et ses exemples de pratiques sont le résultat d'études menées auprès de managers chevronnés et performants, à l'aide de méthodes semblables à l'exercice de questionnement et de mise en commun à laquelle ils viennent de participer.

Étape 6. (Optionnelle) Répertoirez les pratiques les plus fortes et les plus faibles à partir des suggestions des participants

- Demandez aux participants de réfléchir individuellement aux pratiques du Cadre conceptuel et de noter la pratique spécifique qu'ils considèrent comme leur point fort et celle qu'ils considèrent comme leur point faible.

- Pour chaque pratique figurant dans le Cadre conceptuel, additionnez le nombre de fois où les participants la considèrent comme leur point le plus fort. Faites de même pour les pratiques citées comme les plus faibles.
- Relevez la pratique la plus souvent citée comme point fort et celle le plus souvent citée comme point faible. (Cette analyse peut refléter une tendance générale au sein de l'organisation.)

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Discutez avec le groupe en quoi ces huit pratiques sont capitales pour parvenir à des résultats dans une organisation. Ce cadre leur permettra d'effectuer un diagnostic personnel les encourageant à améliorer leurs propres actions en tant de manager-leader et servira de guide pour les ateliers suivants.
- Si cette session est prévue comme une introduction au management et leadership, l'étape 6 peut servir d'introduction aux sessions suivantes.

DOCUMENT À DISTRIBUER Cadre conceptuel pour le leadership et le management

Pratiques qui permettent aux groupes de travail et aux organisations de faire face aux défis et d'obtenir des résultats

Leadership	Management
<p> scanner</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ identifier les besoins et priorités des clients et des parties concernées ■ reconnaître les tendances, opportunités et risques qui affectent l'organisation ■ être à la recherche des meilleures pratiques ■ connaître les capacités des membres du personnel et les contraintes auxquelles ils sont soumis ■ se connaître soi-même, son personnel et son organisation : ses valeurs, ses forces et ses faiblesses <p>RÉSULTAT POUR L'ORGANISATION Les managers disposent d'une connaissance actuelle et valide de leurs clients, de leur organisation et de son contexte ; ils sont conscients des effets de leur comportement sur autrui</p> <p> focaliser</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ articuler la mission et la stratégie de l'organisation ■ identifier les défis les plus critiques ■ lier les buts à la stratégie organisationnelle d'ensemble ■ déterminer les priorités clés pour l'action ■ créer une vision commune des résultats souhaités <p>RÉSULTAT POUR L'ORGANISATION L'activité de l'organisation repose sur une mission, une stratégie et des priorités bien définies</p> <p> aligner/ mobiliser</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ assurer la cohérence entre les valeurs, la mission, la stratégie, la structure, les systèmes et les activités quotidiennes ■ faciliter le travail d'équipe ■ réunir toutes les parties concernées autour d'une vision inspirante ■ lier les récompenses et la reconnaissance aux buts de l'organisation ■ engager les parties concernées à affecter des ressources <p>RÉSULTAT POUR L'ORGANISATION Les parties concernées – internes et externes – comprennent et soutiennent les buts de l'organisation ; elles ont mobilisé des ressources pour les atteindre</p> <p> être un source d'inspiration</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ faire correspondre les actes aux paroles ■ faire preuve d'honnêteté dans les interactions ■ témoigner sa confiance envers les membres du personnel ; reconnaître la contribution des autres ■ fournir au personnel des défis, un feed-back et un soutien ■ être un modèle de créativité, d'innovation et d'apprentissage <p>RÉSULTAT POUR L'ORGANISATION L'organisation dispose d'un climat d'apprentissage continu et le personnel fait preuve d'engagement, même lors de revers</p>	<p> planifier</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ fixer des buts organisationnels et des objectifs de performance à court terme ■ développer des plans annuels et pluriannuels ■ allouer des ressources adéquates (financières, humaines et matérielles). ■ anticiper et réduire les risques <p>RÉSULTAT POUR L'ORGANISATION L'organisation a des résultats définis, des ressources alloués et un plan opérationnel</p> <p> organiser</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ établir une structure claire d'autorité et de responsabilité ■ assurer que les systèmes efficaces de gestion en matière de ressources humaines, de finances, de logistique, d'assurance qualité, des opérations, de l'information et du marketing soutiennent effectivement le plan ■ renforcer les processus de mise en œuvre du plan ■ aligner les capacités du personnel sur les activités planifiées <p>RÉSULTAT POUR L'ORGANISATION L'organisation dispose de structures, de systèmes et de processus fonctionnels pour opérer de manière efficiente ; le personnel est bien organisé et connaît les responsabilités de leur position et ce que l'on attend d'eux</p> <p> mettre en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ intégrer les systèmes et coordonner le travail ■ arbitrer les demandes contradictoires ■ utiliser de manière routinière l'information pour la prise de décision ■ coordonner les activités avec les autres programmes et secteurs ■ ajuster les plans et l'allocation des ressources en fonction des changements de situation <p>RÉSULTAT POUR L'ORGANISATION Les activités sont faites avec efficacité, efficience et réceptivité</p> <p> suivre et évaluer</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ suivre et réfléchir sur les progrès par rapport aux plans ■ fournir un feed-back ■ identifier les changements nécessaires ■ améliorer les processus, procédures et outils <p>RÉSULTAT POUR L'ORGANISATION L'organisation met à jour les informations sur ses réalisations et sur ses résultats, applique les leçons apprises et les connaissances acquises, et ce, en mode continu</p>

EXERCICE « Comprendre les pratiques de leadership et de management »

Source : *Transformer les managers en leaders : Guide pour l'amélioration des services de santé*. Cambridge, MA : Management Sciences for Health, 2006

EXERCICE Utiliser le Modèle du défi**OBJECTIF**

Cet exercice est conçu pour permettre au groupe de se familiariser avec la méthode d'application du Modèle du défi. Pour aborder la mise en œuvre du Modèle du défi dans son intégralité, suivez les instructions du chapitre 2 de ce guide.

Le Modèle du défi est une approche méthodique efficace grâce à laquelle les groupes peuvent identifier et relever un défi à la fois. Ce modèle vous indique la méthode à suivre pour construire un engagement commun en faveur d'une vision partagée qui participe à la mission de votre organisation, pour identifier et vous approprier un défi, pour sélectionner les actions prioritaires et travailler ensemble pour aboutir aux résultats que vous cherchez.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- tableau à feuilles volantes et feutres
- photocopies du Document à distribuer : Le Modèle du défi

PROCESSUS**Préparation**

- Prévoyez des copies du Modèle du défi en quantité suffisante (Document à distribuer).
- Examinez les différentes étapes et sélectionnez, à partir des autres exercices de la boîte à outils, d'autres Documents à distribuer qui pourraient vous être utiles pour présenter le processus du Modèle du défi et l'examiner avec votre équipe.

Étape 1 Examiner votre mission organisationnelle et ses stratégies prioritaires

- Avec votre équipe, dégagez une compréhension partagée de votre mission organisationnelle et de ses stratégies prioritaires. Cette conception vous permettra d'affiner votre vision et de vous assurer que celle-ci s'inscrit dans l'ensemble des priorités organisationnelles.

Étape 2. Créer une vision partagée

- Avec votre équipe, élaborez et créez une vision partagée de l'avenir que vous envisagez, qui contribue à renforcer la mission et les priorités de votre organisation. Cette vision partagée sera pour l'équipe une source d'inspiration pour faire face à chaque nouveau défi.

Étape 3. Définir d'un commun accord un résultat mesurable

- À partir d'un aspect de votre vision partagée, convenez d'un résultat mesurable que vous souhaitez tous concrétiser. Ce résultat mesurable sera la dynamique de votre travail. Parce qu'il est mesurable, il vous permettra de suivre et d'évaluer la pertinence de vos efforts vers la réalisation.

Ne perdez pas de vue que *l'élaboration finale* du résultat escompté est un processus sans cesse renouvelé. Au fur et à mesure que vous examinez la situation actuelle et que vous appréhendez les obstacles qu'il vous faut surmonter, vous devrez probablement ajuster votre objectif de résultat pour qu'il soit le plus pertinent et réaliste possible.

Étape 4. Analyser la situation actuelle

- Scannez les environnements internes et externes de votre contexte pour dégager une image précise des conditions et réalités de départ qui résument la situation actuelle en rapport avec le résultat fixé.

Étape 5. Reconnaître les obstacles et leurs causes profondes

- Cherchez à découvrir pourquoi la situation reste inchangée. Quels facteurs maintiennent ce *statu quo* ? Qu'est ce qui empêche toute amélioration ? Établissez une liste des obstacles que vous et votre équipe devez surmonter pour parvenir au résultat fixé. Servez-vous des outils d'analyse des causes profondes pour analyser les raisons sous-jacentes de ces obstacles afin de vous assurer que vous prenez en considération les causes et non pas simplement les symptômes.

Étape 6. Identifier votre défi clé et sélectionner les actions prioritaires

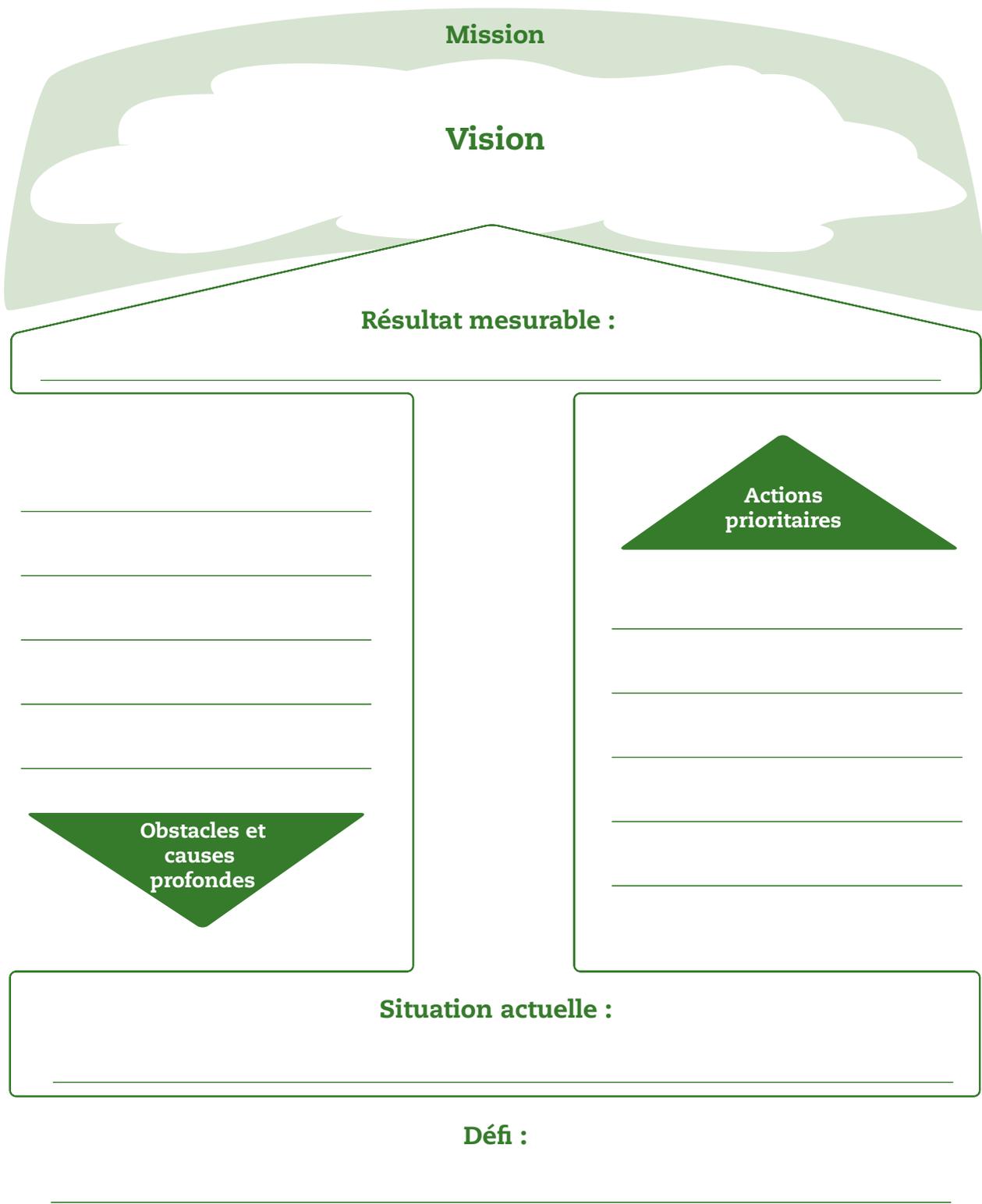
- Formulez les objectifs de votre plan d'action à la lumière des causes profondes des obstacles que vous avez identifiés. (La question : « Comment pouvons-nous... ? » peut vous aider à commencer à élaborer l'énoncé de votre défi). Sélectionnez ensuite les actions prioritaires que vous mettrez en place pour aborder les causes profondes des obstacles.

Étape 7. Établir un plan d'action

- Développez un plan d'action qui évalue les ressources humaines, matérielles et financières indispensables à la mise en œuvre de vos stratégies avec des délais de réalisation fixes.

Étape 8. Mettre en œuvre le plan d'action et en suivre le développement

- Encadrez et soutenez votre équipe dans la mise en œuvre du plan et effectuez un suivi et une évaluation de la progression vers la réalisation de l'objectif.



[Comment allons-nous parvenir au résultat souhaité compte tenu des obstacles que nous devons surmonter ?]

EXERCICE Créer une vision personnelle

OBJECTIF

Cet exercice est conçu pour permettre au groupe de se familiariser avec le processus de création d'une vision. Il peut servir d'exercice préliminaire à l'exercice de création d'une vision partagée pour une équipe ou l'ensemble d'une organisation. Il est extrait des questions sur la vision personnelle de Senge et al. 2000.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- tableau à feuilles volantes et feutres
- photocopies du Document à distribuer : Le Modèle du défi

PROCESSUS

Préparation

- Prévoyez des photocopies du Modèle du défi en quantité suffisante.

Étape 1. Introduire et discuter du concept de la vision

- En réunion plénière, demandez : « Qu'est-ce qu'une vision ? » Notez certaines des réponses.
- Expliquez le concept de vision. « Une vision est une image d'espoir, quelque chose que vous souhaitez véritablement créer. »
- Abordez les différentes interprétations du terme « vision » en général, puis traitez l'exercice préliminaire : « Quelle signification se cache derrière un prénom ? »
- Dites : « Beaucoup de prénoms sont représentatifs de la vision que vos parents ou votre famille avaient pour votre avenir. »
- Posez les questions suivantes en demandant aux participants d'échanger leur réponse par groupes de deux.
 - Quelle est la signification de votre prénom ?
 - Quelle est son origine ?
 - Quel avenir vos parents envisageaient-ils pour vous ?
- Échangez des points de vue à partir d'exemples de visions suggérées par les prénoms.

Étape 2. Créer une vision personnelle

- Demandez aux participants de réfléchir à ce qu'ils souhaitent pour leur propre avenir. Demandez-leur de réfléchir profondément, sans toucher à leurs documents, en fermant les yeux s'ils le souhaitent.
- D'un ton posé, posez-leur les questions suivantes, en prenant soin de leur laisser le temps de réfléchir et de créer des images mentales.
 - Pensez à votre vie personnelle. Quel est l'état de santé ou le niveau de forme physique dans lequel vous souhaiteriez être ? Imaginez-vous dans ce corps, tel que vous le souhaitez dans l'idéal. Quelles activités ou loisirs souhaitez-vous pratiquer ? Imaginez-vous en train de pratiquer une de ces activités.

(Laissez aux participants le temps de réfléchir.)

- Pensez à votre famille et à vos amis. Imaginez-vous et imaginez vos proches à l'image de ce que vous souhaitez et en train de pratiquer les activités que vous souhaitez. Visualisez le plus clairement possible cette situation de bonheur.

(Laissez aux participants le temps de réfléchir.)

- Pensez à votre travail. Imaginez l'endroit où vous souhaitez vraiment travailler. Avec qui travaillez-vous ? À qui offrez-vous des services ? Que faites-vous ?

(Laissez aux participants le temps de réfléchir.)

- Pensez à la façon dont vous pouvez contribuer à un monde meilleur. Que souhaitez-vous faire plus que tout, pour donner à votre tour comme vous avez reçu ? Quelle image avez-vous de ce que vous faites pour la société ou pour votre organisation et dont vous êtes fier ?
- Après avoir laissé aux participants le temps de réfléchir, demandez-leur d'écrire en quelques mots ces images mentales.
- Notez en titre de feuilles volantes les différents thèmes que vous avez évoqués (image personnelle, famille et proches, travail, contribution humanitaire).
- Demandez aux participants de partager leurs visions par groupes en s'exprimant au présent. (En disant par exemple : « Je suis » ou « J'ai... »)
- Donner quelques minutes aux participants pour partager leurs visions. Demander ensuite aux participants de partager à nouveaux ces propos avec une autre personne.
- Si certains des participants sont d'accord pour partager leurs exemples avec l'ensemble du groupe, encouragez-les.

Étape 3. Discuter des éléments du Modèle de défi

- En séance plénière, expliquez pourquoi la création d'une vision est la première étape de l'application du Modèle du défi. (L'étape suivante est de définir un résultat mesurable qui les rapprochera de leurs visions.)
- Évoquez les composantes d'une vision et comment Le Modèle du défi fournit un cadre conceptuel pour identifier les moyens d'y parvenir.
- Demandez aux participants leurs avis sur cet exercice. (La plupart du temps, les participants auront trouvé cette expérience stimulante, inspiratrice et hors du commun.)

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Terminer la discussion en rappelant le caractère stimulant de l'exercice sur les échanges de visions.
- Demandez aux participants ce qui, à leur avis, est à l'origine de cet effet de stimulation.
- Demandez-leur ce qui fait qu'une vision personnelle a sa place dans le travail en équipe ou pour une organisation. Cet échange peut être utilisé comme transition pour l'exercice sur la création d'une vision partagée.

DOCUMENT À DISTRIBUER Le Modèle du défi

Mission

Vision

Résultat mesurable :

Obstacles et causes profondes

Actions prioritaires

Situation actuelle :

Défi :

[Comment allons-nous parvenir au résultat souhaité compte tenu des obstacles que nous devons surmonter ?]

EXERCICE Créer une vision partagée

OBJECTIF

Cet exercice, adapté à partir de celui du chapitre 2 du guide, peut servir d'éclairage au processus de création d'une vision partagée pour des groupes comptant de très nombreux participants.

PROCESSUS

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- ❑ tableau à feuilles volantes et feutres
- ❑ bouts de papier ou auto-adhésifs amovibles (de deux couleurs différentes)

Étape 1. Imaginer l'avenir

- Dites : « Nous allons élaborer une vision partagée. C'est-à-dire une image de l'avenir que nous souhaitons créer ensemble. Pour l'instant, nous n'allons pas débattre des obstacles, mais nous attachons à ce que nous souhaitons le plus voir se réaliser. »
- Demandez aux participants de se projeter dans l'avenir à un moment précis.
- Dites-leur : « Projetez-vous dans l'avenir, dans deux ans (ou plus) et imaginez que nous observons le passé. Nous avons accompli ce qui nous tenait à cœur. Quelle image vous vient à l'esprit pour décrire ce que nous avons accompli ? »
- Demandez à chaque participant d'écrire un titre de presse décrivant ce que nous avons réalisé en l'an 20__ (d'ici deux ans ou plus). Chaque personne écrit alors quelques mots pour décrire ce dont elle est le plus fière.

Étape 2. Intégrer votre vision à celle des autres

- Divisez le groupe de travail en équipes de deux et demandez-leur d'échanger leurs visions de leurs accomplissements futurs.
- Demandez à chaque binôme de créer une vision commune à partir des aspects les plus positifs de leurs visions individuelles.
- Demandez ensuite à des groupes de quatre (deux binômes) de discuter de leurs deux visions partagées.
- Demandez à ces groupes de quatre de combiner leurs visions pour recréer une seule vision commune.

Étape 3. Rassembler tous les éléments clés des énoncés de visions

- Demandez à chaque groupe de quatre de noter les éléments clés de leur énoncé de vision sur des bouts de papier ou des auto-adhésifs amovibles. (Distribuez à chaque groupe entre six et huit bouts de papier ; chaque groupe ne devant noter qu'un seul élément ou une seule phrase clé par bout.)

Étape 4. Classer tous les éléments clés des énoncés de vision par catégories

- Demandez à chaque groupe, l'un après l'autre, de coller ses bouts de papier des éléments clés au mur (ou sur une série de feuilles volantes que vous avez accrochées au mur).

- Demandez à chaque groupe de coller ses bouts de papier à côté de ceux qui comportent des éléments similaires. Si un feuillet ne se rapporte à aucun sujet déjà décrit, accrochez-le à part. Alternativement, si les groupes contiennent plus que 10 personnes, le facilitateur peut demander aux gens de lui donner quelques bouts de papier à la fois, et le facilitateur les colle grâce aux suggestions des participants.
- Une fois que tous les bouts de papier sont accrochés, demandez aux participants de s'approcher du mur et de regrouper les bouts de papier par catégories. (Par exemple, rassemblez tous les bouts de papier qui traitent du service aux clients sous une catégorie, les bouts de papier qui ont un rapport avec l'hygiène des locaux dans une autre catégorie.) Laissez les participants prendre leur temps et déplacer plusieurs fois les bouts de papier si nécessaire, l'objectif de l'exercice étant de susciter une discussion spontanée.
- En séance plénière, une autre solution consiste à demander à voix haute aux participants comment les bouts de papier devraient être regroupés (ou accrochés à part).
- Décidez ensemble de l'attribution d'un titre pour chaque catégorie, écrivez ce titre sur un nouveau feuillet (d'une couleur différente) et placez-le au-dessus de chaque groupe de bouts de papier.
- Lisez les catégories à voix haute.

Étape 5. Formuler un énoncé de la vision partagée

- Demandez à des petits groupes de participants de formuler une phrase de synthèse se rapportant à chaque catégorie qui reflète une vision partagée sur ce thème. Rappelez aux participants qu'ils doivent exprimer le côté positif et le sentiment de fierté que chaque vision reflète. Le meilleur moment pour cet exercice est au moment de la pause déjeuner ou entre deux journées de formation.

Étape 6. Présenter le brouillon d'énoncé de la vision partagée

- Écrivez la vision partagée sur une feuille volante.
- Placez-la feuille sur laquelle vous avez écrit l'énoncé de la vision partagée à la vue de tous. Ce premier brouillon de vision partagée devra sans doute être reformulé. Il servira de ligne directrice pour les discussions à venir et sera plus développé.

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Décidez d'une date butoir pour reformuler ce brouillon de vision partagée, qui devrait y participer et demandez aux participants de réécrire la description finale de la vision.
- Discutez avec le groupe de la façon de se servir de cette vision comme un outil d'alignement :
 - Organisez un débat autour de la version finale de la vision avec des personnes extérieures au groupe (d'autres parties concernées) ; choisissez des personnes qui gagneraient à connaître cette vision ou qui seraient en mesure de vous aider à la réaliser.
 - Faites en sorte que la formulation de la vision soit accessible (et facilement lisible) par toute personne qui participera à sa réalisation.
- Ne perdez pas de vue que c'est le processus de création de la vision partagée lui-même qui lui donne toute sa force. Le fait de partager cette vision avec des personnes qui n'ont pas participé à sa création n'aura pas ce même pouvoir.

EXERCICE Créer une vision sous la forme d'une image

OBJECTIF

Cet exercice invite le groupe à formuler une vision sous la forme d'une image plutôt que d'un énoncé. Vous pouvez l'utiliser comme exercice préparatoire à l'exercice sur Le Modèle du défi. Le dessin évite que l'on écrive des slogans ou des idées abstraites qui ont peu de signification personnelle ou qui n'inspirent pas les participants.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- ❑ tableau à feuilles volantes et feutres
- ❑ crayons de couleur (si possible de plusieurs couleurs différentes)

PROCESSUS

Préparation

- Préparez pour chaque table un tableau à feuilles volantes vierges et un jeu de feutres ou de crayons de couleurs (les couleurs sont plus parlantes, sans être indispensables).

Étape 1. Créer une image d'une vision d'avenir souhaité

- Divisez le groupe de travail en petites équipes de quatre à six participants.
- Demandez à chaque groupe de rêver à l'avenir de leur équipe ou de leur organisation.
- Demandez à chacun de dessiner le croquis d'une situation future qui lui vient à l'esprit.

Étape 2. Partager les images avec les autres membres du groupe (s'il le temps le permet)

- Demandez aux personnes de chaque groupe de montrer et d'expliquer leur image aux personnes assises à leur table.

Étape 3. Préparer un seul croquis par groupe

- Demandez à chaque groupe de préparer un grand dessin (de la taille d'un tableau à feuilles volantes) qui représente le rêve collectif des personnes assises à la table. (Ce processus encourage les personnes à défendre les éléments qui sont importants pour elles et à omettre les éléments dont elles se soucient moins).

Étape 4. Présenter les croquis de chaque groupe

- Demandez à chaque groupe de présenter son dessin lors de la séance plénière. (Si besoin est, demandez au groupe d'expliquer les parties du dessin qui ne sont pas claires.) Si d'autres participants critiquent le dessin d'un groupe, celui-ci devra défendre son rêve d'une manière tellement irréfutable que les autres groupes l'accepteront. Les dessins peuvent être modifiés à tout moment.
- Alors que les petits groupes présentent leurs dessins, résumez les éléments et les concepts décrits sur un tableau ou une feuille volante à part.

Étape 5. Examiner les éléments et les concepts tirés des dessins

- Lorsque tous les dessins ont été représentés, examinez en groupe tout entier les éléments et les concepts que vous avez notés à part dans l'étape 4.

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Invitez un petit groupe de bons rédacteurs à traduire les éléments de la vision en un texte édifiant. Certains groupes ont trouvé intéressant de conserver l'image.
- Vous pouvez aussi demander à un artiste local de reprendre les croquis et de créer une image du résultat de l'exercice.
- Pour clore votre session, discutez ensemble de la manière dont l'image de leur vision partagée pourrait évoluer tout au long de leur travail en commun.

EXERCICE Reconnaître votre sphère d'influence

OBJECTIF

Cet exercice incite les personnes à réfléchir sur ce qu'elles peuvent changer et ce qui est hors de leur portée, selon leur rôle dans leur programme ou leur position au sein de leur organisation. Il leur permet de mieux comprendre dans quels domaines leur influence peut être la plus bénéfique au changement et leur sert de guide pour aligner et mobiliser les autres.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- tableau à feuilles volantes et feutres

PROCESSUS

Préparation

- Préparez un tableau à feuilles volantes avec trois cercles concentriques.
- Écrivez la prière de la sérénité sur une autre page du tableau : « Donnez-moi la sérénité d'accepter les choses que je ne puis changer, le courage de changer les choses qui doivent l'être, et la sagesse d'en connaître la différence. » Ne dévoilez pas cette page avant la fin de l'exercice.

Étape 1. Définir les cercles de contrôle et d'influence

- En séance plénière, discutez des trois cercles avec les participants en distinguant :
 - le cercle intérieur : les choses que nous pouvons contrôler directement
 - le cercle intermédiaire : les choses que nous pouvons influencer
 - le cercle extérieur : les choses que nous ne pouvons pas changer
- Demandez aux participants de donner des exemples pour chaque cercle, comme :
 - le cercle intérieur : nos comportements, nos actions, nos attitudes
 - le cercle intermédiaire : nos voisins, notre lieu du culte, notre environnement de travail, nos amis, nos collègues, notre famille (Nous pouvons les influencer, mais ne les contrôlons pas.)
 - le cercle extérieur : phénomènes naturels comme les tremblements de terre ou la météo, la politique et les réglementations qui ne dépendent pas directement de nous et le comportement de personnes avec qui nous ne sommes pas en contact
- Demandez aux participants sur quel cercle ils dépensent le plus d'énergie mentale et à quel cercle correspond la source de la plupart de leurs soucis et de leurs conversations.
- Discutez ensemble de la manière dont ils peuvent détourner leur attention pour se concentrer sur les cercles intérieur et intermédiaire et ainsi influencer indirectement le cercle extérieur.

Étape 2. Évoquer les pratiques qui aident les personnes à avoir une influence positive

- Demandez aux participants de débattre en petits groupes des pratiques qu'ils peuvent utiliser et qui sont efficaces pour influencer les autres.
- Demandez-leur d'en établir une liste qu'ils présenteront à l'ensemble du groupe.

Étape 3. Exposer les pratiques qui permettent d'influencer les autres

- En séance plénière, demandez aux équipes de présenter la liste des pratiques efficaces pour influencer les autres qu'ils ont préparée.
- Au moment de chaque présentation, suggérez aux participants de prêter attention aux techniques de communication qu'ils utilisent (par exemple, se sont-ils suffisamment préparés, établissent-ils un contact visuel avec leur auditoire, s'expriment-ils avec clarté ?).

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Présentez la feuille volante sur laquelle vous avez écrit la prière de sérénité.

EXERCICE Définir des résultats mesurables

OBJECTIF

Cet exercice permet aux participants de définir un résultat mesurable pour leur vision. Il explique comment définir des résultats mesurables à partir du Modèle du défi. Cet exercice ne doit être utilisé qu'après celui de la création d'une vision partagée.

PROCESSUS

Préparation

- Assurez-vous que vous possédez suffisamment d'exemplaires des deux Documents pour pouvoir en distribuer à tous les participants : Critères SMART (1er Document) et Le Modèle du défi (2e Document).
- Dessinez Le Modèle du défi sur une grande feuille (du tableau à feuilles volantes).

Étape 1. Sélectionner un résultat souhaité comme un élément de la vision

- En séance plénière, demandez à tous les participants de sélectionner un aspect de leur vision qu'ils souhaitent mettre en œuvre. En prenant l'exemple de la vision : « Les patients de notre service recevront des soins de la plus haute qualité et sécurité », demandez aux participants quel serait un résultat convaincant pour indiquer qu'ils œuvrent dans la bonne direction.
- Distribuez les photocopies du 2e Document : Le Modèle du défi et dévoilez la grande feuille sur laquelle vous avez recopié le modèle.
- Inscrivez la formulation de la vision en haut du modèle dans le nuage.
- Demandez-leur quel serait un résultat mesurable et convaincant indiquant qu'ils se rapprochent de leur vision.
- Laissez aux participants le temps de réfléchir pour qu'ils puissent proposer plusieurs résultats mesurables susceptibles de les rapprocher de leur vision. Inscrivez leurs suggestions sur une grande feuille à part.

Étape 2. Formuler les résultats mesurables qui correspondent aux critères SMART

- Distribuez les photocopies du 1er Document : Critères SMART. À l'aide de plusieurs exemples, expliquez la signification de chaque lettre de l'acronyme.
- Divisez les participants en petits groupes et demandez-leur de faire correspondre les résultats mesurables inscrits sur la grande feuille du tableau avec les critères dans le 1er Document ou de proposer ensemble d'autres résultats mesurables.
- En séance plénière, vérifiez le travail de chaque groupe pour vous assurer que les critères SMART sont bien respectés. Coachez séparément les groupes qui ont davantage besoin d'aide.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- ❑ tableau à feuilles volantes et feutres
- ❑ photocopies des deux documents à distribuer :
1er Document : Critères SMART
2e Document : Le Modèle du défi

Étape 3. Définir les résultats mesurables dans Le Modèle du défi

- Demandez à tous les groupes de s'accorder sur un seul des résultats mesurables.
- Demandez à chaque groupe d'inscrire ce résultat mesurable sur leur exemplaire du Modèle du défi (2e Document).
- Demandez à chaque groupe de discuter de la situation actuelle en relation avec le résultat escompté.
- Demandez à chaque groupe d'expliquer son propre défi : (Comment faisons-nous, pouvons-nous, allons-nous... malgré ces obstacles actuels... ?)

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Expliquez comment cet écart entre le résultat futur souhaité par le groupe et la situation actuelle est générateur de tension. Comme toute tension, celle-ci appelle une solution. C'est la tendance naturelle de toute tension à la résolution qui donnera au groupe l'énergie nécessaire pour se rapprocher de sa vision.
- Une fois la formulation du défi établie, rappelez aux participants qu'ils sont désormais prêts à appliquer à ce défi le cadre conceptuel du leadership et du management (scanner, focaliser, etc.) pour mieux le cerner et savoir comment le mettre en œuvre.

1^{ER} DOCUMENT À DISTRIBUER Critères SMART

Une des activités les plus productives d'un groupe est d'exprimer clairement ses résultats escomptés.

Lorsque vous décidez d'un résultat souhaité, vous devez vous assurer que vous utilisez un jeu d'indicateurs bien défini. Pour répondre aux critères SMART, chaque résultat doit être :

Spécifique...

énoncé clairement pour éviter différentes interprétations

Mesurable...

pour vous permettre d'effectuer le suivi et l'évaluation de la réalisation de l'objectif fixé

Approprié...

au champ d'action de votre programme ou de vos activités de telle sorte que vous puissiez le contrôler et l'adapter

Réaliste...

réalisable pendant la période de temps impartie

Programmé dans le Temps...

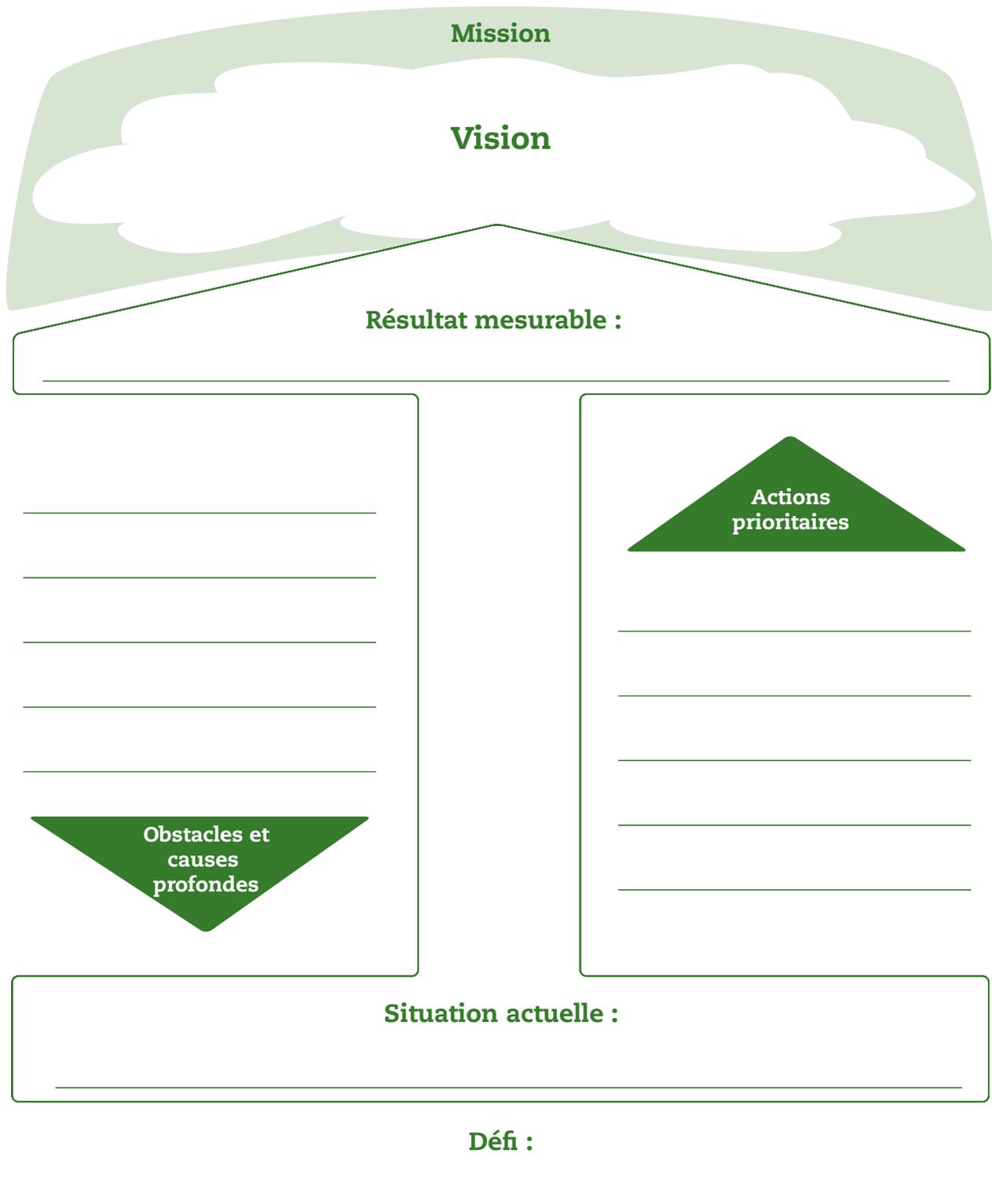
avec des délais fixes de réalisation.

Exemple d'un résultat mesurable

Pour un programme dont l'objectif est de freiner l'épidémie de VIH/SIDA :

Avant la fin de l'année, augmenter de 50 % les services de counseling et dépistage volontaire (CDV) dans le district pour atteindre une moyenne de 60 clients par mois.

2^E DOCUMENT À DISTRIBUER Le Modèle du défi



EXERCICE Analyser les intérêts des parties concernées**OBJECTIF**

Cet exercice aide un groupe ou une organisation à identifier les parties concernées clés (des personnes ou des groupes) par rapport au résultat mesurable choisi, à comprendre leurs intérêts et leurs préoccupations et à parvenir à une stratégie pour obtenir leur soutien pour vous aider à réaliser ce résultat.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- ❑ tableau à feuilles volantes (et éventuellement un projecteur pour l'étape 4)
- ❑ photocopies du Document à distribuer : La Fiche de travail d'analyse des parties concernées

PROCESSUS**Préparation**

- Assurez-vous que vous possédez suffisamment de photocopies de la Fiche de travail pour l'analyse des parties concernées pour pouvoir en distribuer à tous les participants.

Étape 1. Réfléchir sur le rôle des parties concernées dans la mise en place d'une initiative nouvelle

- Expliquez comment « être concerné » signifie être concerné par le résultat d'une activité et ou être capable d'influencer ce résultat d'une manière positive ou négative.
- Rappelez qu'il n'est pas rare d'approcher les parties concernées en pensant comprendre d'avance quels sont leurs intérêts et préoccupations. Lorsque ces présomptions s'avèrent erronées, nous risquons de perdre leur soutien alors même que nous cherchons à les aligner et les mobiliser. Cherchez à savoir si des personnes présentes dans la salle se sont déjà retrouvées dans ce cas (en approchant des groupes qu'ils ne comptaient pas parmi leurs contacts habituels, par exemple).
- Demandez à ces personnes de relater leur vécu sur cette ignorance des préoccupations des parties concernées, en demandant « Que se passe-t-il lorsque nous n'accordons pas suffisamment d'attention à un groupe spécifique qui est concerné par le résultat de l'initiative que vous cherchez à mettre en place ? »
- Demandez-leur de réfléchir aux différents moyens de se renseigner sur les intérêts et préoccupations des parties concernées.

Étape 2. Identifier les parties concernées

- Toujours par rapport au résultat mesurable, demandez aux participants : « Qui sont les personnes (groupes ou individus) concernées par ce résultat ? ».
- Tenez un brainstorming et relever les réponses. Si la liste s'avère trop longue, répertoriez les réponses par catégories, (par exemple, entreprises privées, ONG, bailleurs de fonds internationaux, agences gouvernementales, groupes au sein des communautés, organismes professionnels et éducatifs, groupes politiques ou religieux).
- Identifiez les personnes ou les groupes les plus décisifs (ou importants) et marquez-les d'un astérisque ou entourez-les.

Étape 3. Analyser les intérêts et les préoccupations des parties concernées

- Divisez le groupe de participants en petites équipes de quatre à six.
- Répartissez les parties concernées que vous avez sélectionnées comme les plus importantes parmi les petits groupes de travail.
- Demandez à chaque groupe de remplir la Fiche de travail pour l'analyse des parties concernées (1er Document) pour la partie concernée qui leur a été attribuée.
- Rappelez aux participants qu'il peut y avoir des représentants de ces groupes dans la salle, ce qui facilitera la vérification de leurs présomptions.
- Demandez-leur de noter s'ils ont très peu d'éléments d'information sur un groupe de parties concernées en particulier. Cela servira de mémo pour scanner plus profondément ces éléments ultérieurement.

Étape 4. Vérifier l'exactitude des conclusions et des présomptions

- En séance plénière, demandez à chaque petit groupe de présenter sa fiche de travail remplie (en la recopiant sur une feuille du tableau à feuilles volantes ou en utilisant un rétroprojecteur).
- Demandez à tous les participants de compléter les informations manquantes ou d'affiner l'analyse et de corriger l'information erronée. Si des représentants de cette partie concernée se trouvent dans la salle, demandez-leur de commenter ce qui a été dit. C'est l'occasion idéale pour vérifier les présomptions.
- Si des actions spécifiques sont sélectionnées pour amener la participation et l'engagement de ces parties concernées, désignez un responsable pour cette tâche. Notez les décisions prises pour y revenir lors d'une session prochaine.

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Rassemblez toutes les informations recueillies par les petits groupes sur une fiche générale comprenant toutes les parties concernées.
- S'il est nécessaire d'obtenir des ressources spécifiques des groupes particuliers, servez-vous de l'exercice « Mobiliser les parties concernées pour qu'elles s'engagent à fournir des ressources » afin d'établir un plan détaillé pour faire des requêtes auprès de ces parties concernées et obtenir leur engagement.

DOCUMENT À DISTRIBUER **Fiche de travail pour l'analyse des parties concernées**

Nom de la partie concernée : groupe ou individu	Qu'est-ce qui les intéresse le plus ?	Quelle est leur préoccupation majeure ?	Que devons-nous faire pour obtenir leur soutien ?

EXERCICE « Analyser les intérêts et les préoccupations des parties concernées »

Source : *Transformer les managers en leaders : Guide pour l'amélioration des services de santé*. Cambridge, MA : Management Sciences for Health, 2006

EXERCICE Analyser les causes profondes : Le Diagramme « en arête de poisson » et la technique des « Cinq pourquoi »

OBJECTIF

Cet exercice explique aux participants comment analyser les causes profondes au Modèle du défi. Utilisez-le avec Le Modèle du défi pour vous assurer de bien formuler des solutions qui tiennent compte des causes sous-jacentes et non pas seulement des symptômes.

PROCESSUS

Préparation

- Assurez-vous que vous disposez d'un nombre suffisant de photocopies du Diagramme « en arête de poisson » (1er Document) et de la technique des « Cinq pourquoi » (2e Document) pour pouvoir en distribuer à tous les participants.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- ❑ tableau à feuilles volantes et feutres
- ❑ photocopies des deux documents à distribuer :
1er Document : Le Diagramme « en arête de poisson »
2e Document : La technique des « Cinq pourquoi »

Étape 1. Présenter le Diagramme « en arête de poisson » et la technique des « Cinq pourquoi »

- En séance plénière, dessinez un arbre avec des racines sur le tableau à feuilles volantes.
- Montrez que l'analyse des causes profondes nous permet d'explorer ce qui se passe sous la surface et de comprendre les causes d'un problème ou d'un obstacle.
- Dites aux participants : « Nous apprenons à faire le diagnostic de problèmes organisationnels, de la même manière que nous apprenons à diagnostiquer des problèmes médicaux. »
- Expliquez la nécessité de poser la question « Pourquoi » pour comprendre les causes d'un symptôme.
- Dessinez un Diagramme « en arête de poisson » sur le tableau à feuille volante et donnez un titre à chaque arête : Les personnes, les politiques (et la réglementation), les processus/procédures et l'environnement.
- Ajoutez que ce sont les quatre catégories qui nous permettent de diagnostiquer les causes des problèmes organisationnels ou les obstacles qui empêchent de parvenir aux résultats souhaités.
- Donnez des exemples concrets et familiers à vos participants (par exemple les personnes ne fréquentent pas les formations sanitaires pour les soins prénatals).
- Demandez aux participants de donner des raisons expliquant cet état de fait pour chaque catégorie.
- Inscrivez sur une grande feuille à part à côté de l'arbre : Pourquoi ? Pourquoi ? Pourquoi ? Pourquoi ? Pourquoi ? Pour chacune des catégories du Diagramme de cause à effet, posez cinq fois la question « Pourquoi » pour arriver à déterminer les causes profondes pour l'exemple choisi.

Étape 2. Expliquer le Diagramme « en arête de poisson » et la technique des « Cinq pourquoi »

- Divisez le groupe des participants en petites équipes de quatre à six personnes et demandez à chaque groupe de choisir un résultat mesurable sur lequel il va travailler.
- Demandez aux groupes d'identifier un obstacle qui les empêche de parvenir à ce résultat.
- Distribuez les Documents : Le Diagramme « en arête de poisson » et La technique des « Cinq pourquoi ».
- Demandez à chaque groupe de pratiquer un brainstorming des causes profondes de cet obstacle à l'aide des catégories évoquées avec le Diagramme « en arête de poisson » et la technique des « Cinq pourquoi » exactement comme démontré en séance plénière.
- Passez dans les groupes pour écouter les réflexions des uns et des autres et rappelez-leur de ne pas s'en tenir à des observations du type « manque de ressources ». Encouragez-les à conduire une analyse détaillée.
- Demandez aux participants de noter les causes sur lesquelles ils sont capables d'agir.

Étape 3. Effectuer un compte rendu des progrès

- Demandez à chaque groupe d'effectuer un compte rendu en séance plénière.
- Discutez les sujets de préoccupations et les questions.
- Insistez pour que chaque équipe aille jusqu'au bout de l'analyse des causes profondes d'un obstacle.

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Discutez avec les participants de leurs sentiments après l'analyse. Il est indispensable de reprendre confiance en soi, surtout pour ceux qui se sentent la plupart du temps désarmés.
- Cet exercice peut amener des participants à identifier les domaines où ils peuvent vraiment faire changer les choses. Il peut être un générateur d'énergie de changement de grande portée.

1^{ER} DOCUMENT À DISTRIBUER Le Diagramme « en arête de poisson »

OBJECTIF

Identifier les causes profondes des obstacles dont vous avez dressé la liste et qui vous empêchent d'atteindre votre résultat escompté.

PROCESSUS

Étape 1. Inscrire l'énoncé de votre obstacle dans le Diagramme « en arête de poisson »

- Reportez le nom de l'obstacle que vous avez défini dans Le Modèle du défi, dans la case de droite du diagramme.

Étape 2. Réaliser un brainstorming des causes possibles

- Pour chaque catégorie (les principaux facteurs) discutez et réalisez un brainstorming des causes probables – ce qui entraîne cet obstacle à creuser un écart entre le résultat escompté et la situation actuelle.

Personnes. Connaissances, compétences, feed-back, motivation, soutien

Politiques. Règles et règlements sur lesquels vous pouvez avoir une influence

Processus et procédures. Normes, équipement

Environnement. Ministère de la santé, communauté et autres parties concernées

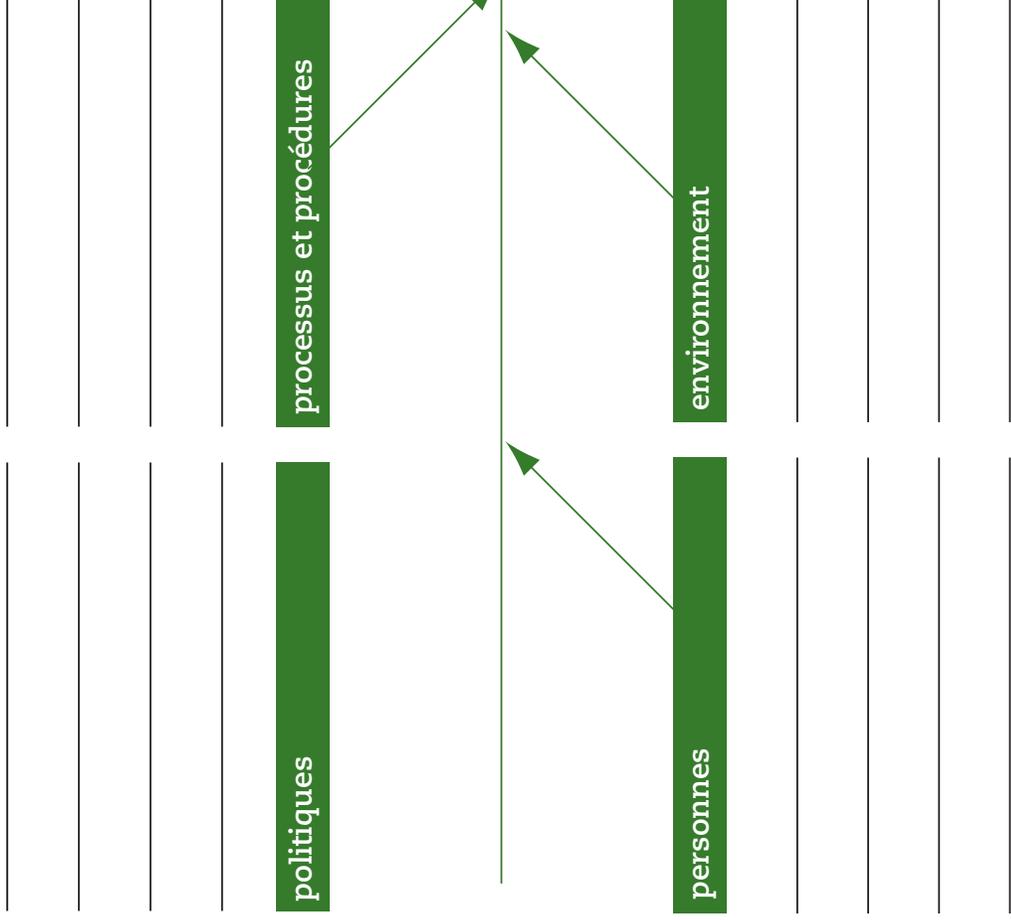
Ces catégories vous permettent d'organiser votre pensée. En tant que groupe, cherchez les causes possibles de l'écart de performance et classez-les selon les catégories. Vous pouvez sélectionner d'autres catégories, si celles-ci ne s'appliquent pas à la situation du groupe.

Étape 3. Relier les catégories à l'arête centrale du diagramme

- Reliez chaque catégorie à l'arête centrale, comme indiqué sur le diagramme.

Étape 4. Identifier les principales causes du problème

- Pour chaque catégorie, sondez en profondeur pour comprendre les facteurs qui caractérisent la situation actuelle et vous empêchent d'atteindre votre résultat escompté. Utilisez la technique des « Cinq pourquoi » pour approfondir votre recherche.
- Réalisez un brainstorming et notez les réponses de votre groupe directement sur le diagramme.
- Réfléchissez aux différentes causes et sélectionnez celles qui, si elles étaient abordées de façon satisfaisante, vous permettraient de vous rapprocher de votre résultat escompté. Entourez ces causes.



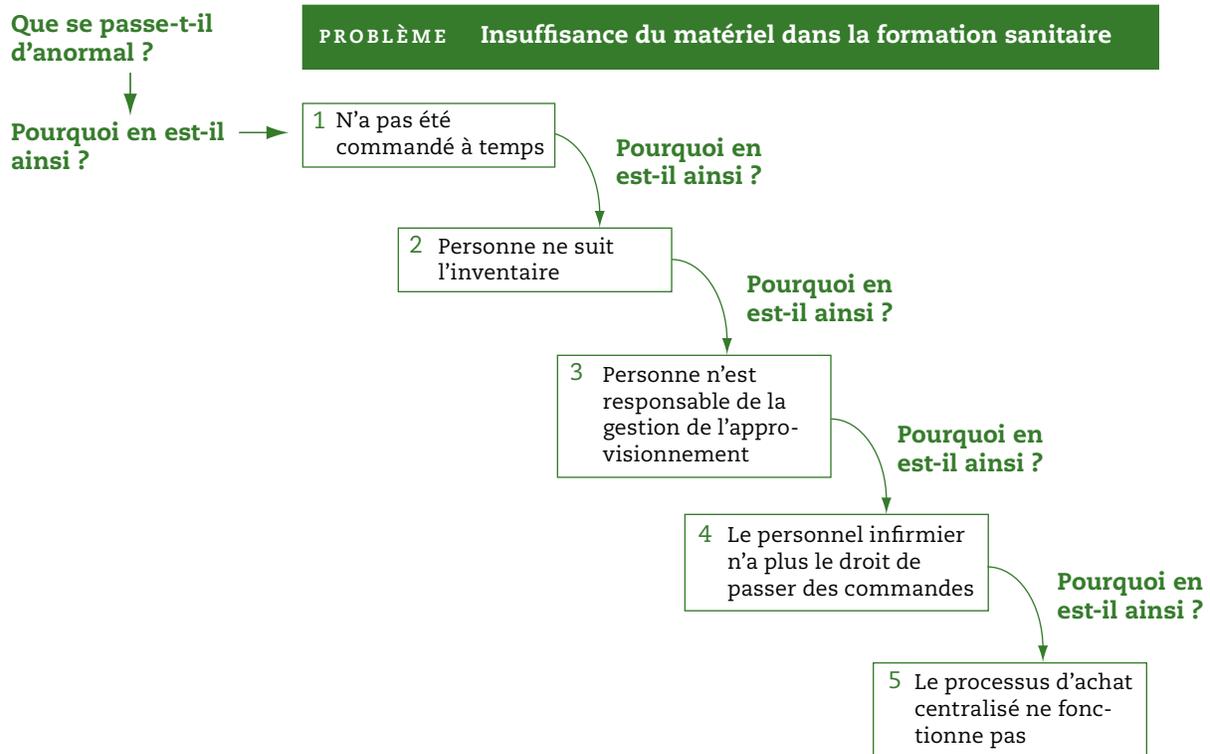
EXERCICE « Analyser les causes profondes : Le Diagramme 'en arête de poisson' et la technique des 'Cinq pourquoi' »

2^E DOCUMENT À DISTRIBUER **La technique des « Cinq pourquoi »****OBJECTIF**

La technique des « Cinq pourquoi » est une méthode de questionnement, mise au point par Imai Masaaki. Elle permet de dépasser les symptômes les plus évidents pour identifier les causes primaires ou causes profondes d'un problème. En posant cinq fois de suite la question « Pourquoi ? », vous évitez de confondre les symptômes et les causes et êtes ainsi en mesure de vous attaquer aux facteurs sous-jacents responsables du problème plutôt que de vous concentrer sur un facteur erroné.

PROCESSUS

Lorsque vous travaillez avec un diagramme de cause à effet et que vous avez identifié une cause probable, posez-vous la question : « Pourquoi est-ce vrai ? » ou « Pourquoi en est-il ainsi ? ». À chaque réponse, posez à nouveau la question : « Pourquoi ? ». Posez cette question « Pourquoi » au moins cinq fois, jusqu'à ce que la réponse devienne : « Parce qu'il en est ainsi » ou « c'est exactement ce qui s'est passé ».

EXEMPLE

EXERCICE « Analyser les causes profondes : Le Diagramme 'en arête de poisson' et la technique des 'Cinq pourquoi' »

Source : *Transformer les managers en leaders : Guide pour l'amélioration des services de santé*. Cambridge, MA : Management Sciences for Health, 2006

EXERCICE Distinguer un défi d'un problème

OBJECTIF

À l'aide de ce court exercice, les participants comprennent pourquoi la relève de défis est une pratique du leadership. Il s'agit d'un questionnement sur les expériences positives de relève de défi qu'ils ont pu connaître. Il peut servir d'introduction aux exercices de création de vision, aux discussions sur le leadership ou de préambule au processus de planification.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- tableau à feuilles volantes et feutres

PROCESSUS

Étape 1. Expliquer le concept de défi

- En réunion plénière, demandez : « Pensez à quelque chose que vous avez accompli dans votre vie, dont vous êtes fier et qui représentait pour vous un défi à relever avec d'importants obstacles à surmonter. »
- Demandez aux participants d'en discuter avec leurs voisins de table de travail. Assurez-vous de la participation de chacun.
- En séance plénière, demandez aux participants de partager des exemples. Relevez chaque cas qui montre bien un changement entre la perception du problème (à résoudre par quelqu'un d'autre) et l'appropriation de ce problème en tant que défi personnel.

Étape 2. Partager vos expériences sur la relève de défis

- En petits groupes, discutez de ce que vous avez appris sur les conditions nécessaires pour faire face à un défi et surmonter des obstacles.

Étape 3. Réfléchir sur les conditions nécessaires à la relève d'un défi

- En séance plénière, demandez aux petits groupes de partager leurs expériences sur ce qui est nécessaire à la relève d'un défi (par exemple, de la persévérance, des efforts de travail).
- Notez les réponses sur le tableau à feuilles volantes.

Étape 4. Discuter de la distinction entre problème et défi

- Un problème est « quelque part » et bien souvent vécu comme une situation qui n'est pas de notre ressort.
- Un défi vous appartient.
- Un défi vous impose des obstacles à surmonter pour parvenir à un résultat sur lequel vous vous êtes engagé.

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Amenez le groupe de participants à convenir qu'avant de parler d'un problème, ils l'envisageront sous l'angle d'un défi dont ils acceptent la paternité et sur lequel ils s'attachent à appliquer les pratiques du leadership.

OUTIL Établir vos stratégies à l'aide de la Matrice des actions prioritaires

OBJECTIF

La Matrice des actions prioritaires permet de classer les actions par ordre d'importance en fonction de leur temps de réalisation, du coût de leur mise en œuvre, de leur potentiel d'amélioration de la qualité et de la disponibilité des ressources. Cet outil peut être utilisé pour établir les stratégies et actions prioritaires, dans le cadre de l'élaboration d'un plan d'action. Les participants doivent avoir effectué l'analyse des causes profondes au préalable, pour garantir que les actions sélectionnées tiennent bien compte des causes profondes du problème et non pas simplement des symptômes.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- ❑ photocopies des deux documents à distribuer :
1er Document : Exemple prérempli de la Matrice des actions prioritaires
2e Document : Matrice des actions prioritaires (exemple vierge)

PROCESSUS

Préparation

- Prévoyez un nombre suffisant de photocopies de l'exemple prérempli de la Matrice des actions prioritaires (1er Document) et de la fiche de travail vierge de la Matrice des actions prioritaires (2e Document), afin de pouvoir en distribuer à tous les participants.
- Dessinez une esquisse de la matrice (le cadre uniquement) sur une grande feuille disposée à la vue de tous.

Étape 1. Expliquer le fonctionnement de l'outil et dresser une liste des actions prioritaires

- Distribuez des copies de l'Exemple prérempli de la Matrice des actions prioritaires (1er Document) et expliquez comment utiliser la matrice.
- À partir de l'exemple concret d'un défi auquel un des petits groupes doit faire face, sélectionnez trois actions qui sont directement liées aux causes profondes des obstacles qui les empêchent de parvenir au résultat souhaité.
- Demandez aux participants de remplir le 2e Document (l'exemple vierge) en reportant les actions sélectionnées dans les trois cases de la rangée « Actions Prioritaires ». (Ces actions doivent se baser sur les résultats de l'analyse des causes profondes.)

Étape 2. Classer chaque action prioritaire sur une échelle de 1 à 3.

- Sur une échelle de 1 à 3 (1 offrant le moins d'avantages et 3 le plus d'avantages), classez chaque action prioritaire en fonction de son délai de réalisation, du coût de sa mise en œuvre, de son potentiel d'amélioration de la qualité et de la disponibilité des ressources.

Étape 3. Calculer le nombre total de points obtenus pour chaque action prioritaire

- Additionnez les chiffres de chaque colonne pour obtenir le nombre total de points pour chaque action.

- Plus le nombre total de points est élevé, plus l'action est prioritaire, compte tenu des critères établis. (Vous pouvez décider de modifier les critères ou d'en rajouter en fonction de vos besoins spécifiques.)

Conclure et préparer les étapes suivantes

Vérifiez auprès de tous les participants qu'ils sont bien d'accord avec le choix de ces actions et qu'ils pensent pouvoir concrètement les mettre en place, sans attendre l'accord ou les ressources d'une tierce personne.

1^{ER} DOCUMENT À DISTRIBUER Exemple complété de la Matrice des actions prioritaires

Critères <i>Classer par ordre d'importance de 1 à 3</i>	Actions prioritaires		
	Formation des conseillers	Organisation de sessions pour la communauté	Rénovation des formations sanitaires
Délai de mise en œuvre <i>1 = le plus long 3 = le plus rapide</i>	2	2	1
Coût de mise en œuvre <i>1 = le plus élevé 3 = le moins élevé</i>	2	3	1
Amélioration potentielle de la qualité à long terme <i>1 = le potentiel le plus faible 3 = le potentiel le plus élevé</i>	3	2	2
Disponibilité des ressources <i>1 = les moins disponibles 3 = les plus disponibles</i>	1	3	1
Total	8	10	5

Cet exemple illustre pourquoi l'organisation de sessions de formation pour la communauté doit être prioritaire. Ce qui ne signifie pas que les autres actions ne doivent pas être mises en œuvre, mais que vous devez concentrer tous vos efforts sur ce qui aura le plus d'impact pour parvenir au résultat fixé, en tenant compte des facteurs de délais et de coût.

2^E DOCUMENT À DISTRIBUER **Matrice des actions prioritaires**

Critères <i>Classer par ordre d'importance de 1 à 3</i>	Actions prioritaires		
	_____	_____	_____
Délai de mise en œuvre 1 = le plus long 3 = le plus rapide			
Coût de mise en œuvre 1 = le plus élevé 3 = le moins élevé			
Amélioration potentielle de la qualité à long terme 1 = le potentiel le plus faible 3 = le potentiel le plus élevé			
Disponibilité des ressources 1 = les moins disponibles 3 = les plus disponibles			
Total			

EXERCICE « Établir vos stratégies à l'aide de la Matrice des actions prioritaires »

Source : *Transformer les managers en leaders : Guide pour l'amélioration des services de santé*. Cambridge, MA : Management Sciences for Health, 2006

EXERCICE Mobiliser les parties concernées pour qu'elles s'engagent à fournir des ressources

OBJECTIF

Cet exercice propose une méthode de planification pour l'alignement et la mobilisation de ressources et d'autres formes de soutien auprès des parties concernées. Il n'est utile qu'après avoir effectué l'identification des résultats mesurables et des obstacles d'après Le Modèle du défi. Il vous permet de réfléchir sur la façon dont vous allez aborder les parties concernées et de remplir votre plan d'action pour parvenir à des résultats.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- ❑ tableau à feuilles volantes et feutres
- ❑ photocopies du Document à distribuer : Fiche de demande de mobilisation des ressources

PROCESSUS

Préparation

- Prévoyez un nombre suffisant de photocopies du Document : Fiche de demande de mobilisation des ressources.

Étape 1. Rassembler des idées sur les parties concernées

- Faites un brainstorming avec votre équipe (groupe) pour dresser une liste des parties concernées dont vous pouvez utiliser les ressources pour surmonter vos obstacles et parvenir aux résultats. (Les parties concernées sont par exemple des groupes communautaires locaux, d'autres formations sanitaires rurales, d'autres échelons du système de santé, des hôpitaux de district ou d'autres organisations de votre secteur géographique.)
- Établissez la liste de ceux qui seraient susceptibles de vous soutenir pour parvenir à vos résultats.

Étape 2. Rassembler des idées sur les ressources souhaitées et comment les obtenir

- Discutez des ressources que chaque partie concernée possède et qui correspondent à vos besoins. (Ces ressources peuvent être : des compétences, de l'équipement, des véhicules, des fonds, des ressources non matérielles comme un soutien, une adhésion à votre initiative et des idées.)
- Faites un brainstorming des demandes que vous pouvez faire auprès d'elles.

Étape 3. Remplir la Fiche de demande de mobilisation des ressources

- Distribuez les exemplaires de la Fiche de demande de mobilisation des ressources (Document à distribuer) et décidez ensemble de la façon dont vous allez obtenir le soutien de ces parties concernées pour accomplir votre ou vos résultats escomptés.
- Décidez quelles demandes précises vous allez effectuer auprès de chaque partie concernée, qui sera chargée de ces demandes et selon quel calendrier.

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Reportez les activités et le calendrier que vous avez adoptés dans votre plan d'action général.

EXERCICE Élaborer un plan d'action orienté vers des résultats

OBJECTIF

Avec cet exercice, les groupes peuvent développer un plan d'action qui regroupe les actions prioritaires à mettre en place avec des éléments spécifiques comme les ressources humaines et le calendrier nécessaires pour parvenir aux résultats souhaités. Au préalable, les participants doivent avoir identifié leur défi clé, leurs résultats mesurables, les obstacles, leurs causes profondes et les actions prioritaires d'après Le Modèle du défi.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- ☐ photocopies des deux documents à distribuer :
1er Document : Fiche de travail (vierge) du plan d'action
2e Document : Plan d'action (vierge)

PROCESSUS

Préparation

- Prévoyez un nombre suffisant de photocopies de la Fiche de travail du plan d'action (1er Document) et du Plan d'action (2e Document).
- Dessinez une esquisse du tableau (non rempli) sur une grande feuille disposée à la vue de tous.

Étape 1. Montrer comment utiliser les fiches de travail

- En séance plénière, distribuez une photocopie des deux Documents à chaque participant.
- Expliquer comment remplir la Fiche de travail du plan d'action.

Étape 2. Remplir la Fiche de travail du plan d'action

- Demandez aux participants de travailler avec leur équipe, par petits groupes, sur leur propre défi.
- Demandez aux équipes de remplir les cases de la Fiche de travail (vierge) du plan d'action, de discuter de leur choix des actions prioritaires et de justifier ce choix.

Étape 3. Remplir la Fiche du Plan d'action

- Demandez aux équipes de transférer sur le Plan d'action vierge les activités qu'ils ont notées sur la fiche de travail.
- Pour remplir le Plan d'action, demandez aux groupes de :
 - noter chaque action prioritaire et les activités qui y sont liées dans la colonne de gauche ;
 - désigner une personne qui sera responsable de chaque activité ;
 - noter les ressources nécessaires pour réaliser cette activité ;
 - indiquer le nombre de semaines ou de mois nécessaires à la mise en œuvre de cette activité.
- Lorsque chaque groupe a terminé son Plan d'action, demandez-leur de le présenter, en séance plénière ou à vous seulement.

Étape 4. Discuter du processus de planification des actions

- En séance plénière, répondez aux questions des participants sur le processus de planification des actions.
- Rappelez-leur que ces plans d'actions feront l'objet d'une discussion avec leur manager local et qu'ils devront compléter leur plan avec toute l'équipe qui sera engagée dans sa mise en œuvre.
- Assurez-vous que ces plans d'action seront intégrés à leur projet en cours et que chacun discutera de ces activités en dehors du cadre des travaux en cours avec son superviseur si celui-ci ne fait pas partie des groupes dans la formation.

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Dressez une liste des actions prioritaires sur un calendrier des activités. Détaillez chaque action et chaque activité liée à cette action et précisez le nom de la personne responsable et les ressources nécessaires.

1^{ER} DOCUMENT À DISTRIBUER Fiche de travail de plan d'action

Reportez l'information notée dans les cases de votre Modèle du défi et remplissez les cases correspondantes de cette fiche de travail.

District sanitaire/Unité : _____

Défi		Situation actuelle (données initiales)		Résultat mesurable	
Causes profondes		Actions prioritaires			

OUTIL **Priorité à l'essentiel : Matrice des actions importantes et urgentes**

OBJECTIF

Conçu par Stephen Covey (Covey 2001), cet outil aide les individus et les groupes à établir leurs priorités et à apprendre comment les bonnes pratiques de management consistent à donner la priorité à l'essentiel et à travailler en fonction de ces priorités établies. C'est un outil qui permet aux individus et aux groupes de comprendre que la chose la plus importante n'est pas de gérer son temps, mais de se gérer soi-même !

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- tableau à feuilles volantes et feutres
- photocopies du Document à distribuer : Matrice des actions importantes et urgentes

PROCESSUS

Préparation

- Dessinez une grande esquisse de la Matrice des actions importantes et urgentes sur le tableau à feuilles volantes.

Étape 1. Identifier les activités de travail avec la Matrice des actions importantes et urgentes

- Si le groupe est très important, divisez-le en petits groupes de quatre à six participants.
- Présentez le modèle de matrice vierge et expliquez les quatre quadrants. Nous partageons couramment notre temps de travail entre ces quatre types d'activités :
 - les choses urgentes et importantes
 - les choses urgentes mais moins importantes
 - les choses importantes mais moins urgentes
 - les choses qui ne sont ni urgentes, ni importantes
- Expliquez bien le sens des mots : *urgent* signifie qui demande notre attention immédiate. C'est ce qu'il faut faire MAINTENANT ! *Important* est lié aux résultats : ces activités importantes participent à votre mission, à vos valeurs et à vos objectifs prioritaires.
- Demandez à chaque participant d'examiner la matrice et de réfléchir à toutes les activités liées au travail qu'il mène d'habitude.
- Dans la mesure où personne n'aime admettre qu'il s'adonne à des activités non urgentes et non importantes, demandez aux membres de chaque groupe de décrire une semaine de travail type d'un manager qui leur ressemble et ensuite de reporter ces activités dans les quatre quadrants.
- Calculez le nombre d'heures que passe ce manager fictif dans chaque quadrant.

Étape 2. Calculer le temps que vous avez consacré la semaine dernière aux activités de travail notées dans chaque quadrant

- Demandez à chaque participant de répéter l'exercice pour lui-même. Par exemple, si vous travaillez un total de 40 heures par semaine et que vous avez consacré 20 heures au Quadrant 1, cela signifie que vous consacrez la moitié de votre temps à des activités urgentes et importantes (Quadrant 1).
- Dites aux participants : Après avoir rempli votre matrice, tournez-vous vers votre voisin et partagez vos résultats.
- Demandez aux membres des petits groupes de discuter comment ils peuvent faire passer certaines activités d'un quadrant à l'autre, pour avoir plus de temps à consacrer aux choses importantes (priorité à l'essentiel).

Étape 3. Discuter des résultats en séance plénière

- Si certains participants acceptent de partager leurs résultats, notez les pourcentages de temps passé par chaque personne dans chaque quadrant et rassemblez les données sur un graphique commun pour l'équipe.
- Vous pouvez aussi discuter des changements qu'ils peuvent apporter pour organiser leurs activités différemment et se concentrer sur les priorités importantes.

Étape 4. Élaborer un plan pour donner la priorité à l'essentiel

- Demandez aux participants de :
 - dresser une liste de ce qui leur importe le plus dans leur travail ;
 - partager cette information avec une autre personne ;
 - discuter ensemble de la façon dont chacun peut s'organiser différemment pour donner la priorité à l'essentiel.

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Rapprochez cet exercice du défi organisationnel sur lequel le groupe ou chaque équipe travaille actuellement.

	URGENT	NON URGENT
IMPORTANT	I Activités <ul style="list-style-type: none"> ■ Crises ■ Problèmes très urgents ■ Projets comportant des dates butoirs qui sont cruciales pour vos priorités stratégiques 	II Activités <ul style="list-style-type: none"> ■ Anticipation de problèmes et préparation pour certaines activités futures ■ Création de stratégies et planification ■ Nourrissement de relations ■ Repérage de circonstances favorables ■ Loisirs
NON IMPORTANT	III Activités <ul style="list-style-type: none"> ■ Interruptions, certains appels ■ Certains courriers, certains rapports ■ Certaines réunions ■ Choses très urgentes 	IV Activités <ul style="list-style-type: none"> ■ Pacotille, travail préoccupant ■ Interruptions ■ Certains courriers ■ Certains appels téléphoniques ■ Toute chose qui fait perdre du temps

Le Quadrant I représente les choses qui sont « urgentes et importantes ». Les activités du Quadrant 1 sont généralement des « crises » ou des « problèmes ». Elles sont d'une importance capitale, mais attention ! Le Quadrant 1 peut absorber toute votre énergie. Plus vous vous concentrez sur ce quadrant, plus il prendra de l'importance au fil du temps jusqu'à vous absorber totalement. Il y aura toujours des situations de crises réclamant votre attention immédiate, mais combien sont véritablement urgentes ?

Le Quadrant II comprend les activités qui sont « importantes mais non urgentes ». C'est le quadrant de *qualité*, là où nous planifions, anticipons et faisons en sorte que ces activités ne deviennent pas urgentes. *Le Quadrant II est au cœur du management de soi réussi.*

Le Quadrant III comprend les activités qui sont « urgentes, mais non importantes ». Nous sommes nombreux à passer beaucoup trop de temps dans ce quadrant. Le caractère d'urgence de ces activités est souvent basé sur les priorités d'une autre personne. Il est facile de croire que quelque chose d'urgent est nécessairement important. Regardez ce que vous avez noté comme « urgent et important » dans le Quadrant I. Demandez-vous si cette activité urgente fait partie d'un objectif stratégique important. Si la réponse est non, elle devrait se situer dans le Quadrant III.

Le Quadrant IV comprend des activités qui ne sont « ni urgentes, ni importantes ». C'est le quadrant de la « perte de temps ». Des activités comme par exemple, le bavardage, le partage d'histoires drôles et les commérages.

L'impact de chaque quadrant sur votre énergie et votre efficacité

Résultats si vous vivez en Quadrant I : Le stress, l'épuisement, la sensation d'être en mode de crise perpétuel de d'être indispensable, vous êtes sans cesse en train de régler un conflit.

Résultats si vous vivez en Quadrant II : Vision, perspective, équilibre, crises évitées, maîtrise du travail.

Résultats si vous vivez en Quadrant III : Une concentration à court terme, le management de crise, un sentiment de harcèlement et une perte de contrôle.

Résultats si vous vivez en Quadrant IV : retard, reports, perte de confiance à cause de promesses non tenues, perte de votre emploi.

Vous devriez consacrer la majeure partie de votre temps au Quadrant II : Important et non urgent

LES SEPT PRATIQUES CLÉS DU QUADRANT II

- Mieux communiquer avec les autres
- Mieux se préparer
- Mieux planifier et mieux s'organiser
- S'occuper de soi
- Rester ouvert aux circonstances favorables
- Réaliser son propre développement personnel
- Savoir reconnaître ce qui est important

La pratique clé est **savoir reconnaître ce qui est important !**

EXERCICE Coacher votre équipe à travers des échecs

OBJECTIF

Cet exercice est utile pour un groupe qui a besoin d'une méthode pour résoudre ses problèmes à la suite d'un échec. Conçu pour les équipes de taille réduite qui travaillent sur un projet ou une initiative commune, sa formule sécurisante facilite la résolution des échecs de communication.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- tableau à feuilles volantes et feutres
- photocopies du Document à distribuer : Fiche d'analyse d'un échec de communication

PROCESSUS

Étape 1. Discuter de la signification des échecs

Un échec est toute situation qui :

- menace l'évolution d'un engagement
- génère une situation incertaine ou difficile
- freine une action en cours efficace
- représente un obstacle à la réalisation de nos engagements.

Les échecs entraînent généralement :

- des problèmes minimisés ou ignorés
- des membres de l'équipe qui se jettent la pierre
- une dégradation du travail en équipe, de la confiance et de l'efficacité.

Étape 2. Discuter de nouvelles approches des échecs

Expliquez que :

- tous les engagements d'importance affrontent des échecs ;
- plus l'engagement est profond, plus l'échec est redoutable : « *Sans engagement, pas d'échec* » ;
- les échecs (bien maîtrisés) peuvent être une source précieuse d'idées novatrices : « trouver un nouveau moyen » pour respecter ensemble vos engagements.

Étape 3. S'entraîner à la conversation à propos d'un échec

- Demandez aux participants de former des équipes de deux et distribuez les photocopies de la Fiche d'analyse d'un échec de communication (Document à distribuer).
- Si le groupe est constitué de personnes qui travaillent régulièrement ensemble, demandez-leur de suivre l'exercice à partir d'un exemple vécu.
- Si les participants n'ont aucune expérience d'échec en commun, demandez-leur de partir d'un exemple de leur expérience personnelle pour remplir la fiche d'analyse.

Conclure et préparer les étapes suivantes

- En séance plénière, demandez à chaque binôme de participants de présenter leur travail.
- Résumez les propos des participants en demandant : Qu'avez-vous appris d'autre avec cet exercice ?

DOCUMENT À DISTRIBUER **Fiche d'analyse d'un échec de communication**

Pensez à un échec de communication survenu récemment dans votre équipe et répondez aux questions suivantes sur cet échec.

1. Quel est l'échec ? Décrivez brièvement la situation.

2. Sur quoi porte votre engagement ? Décrivez votre engagement ou celui de votre équipe.

3. Quel est l'élément qui a fait défaut et a entraîné l'échec ?

4. Quel enseignement en avez-vous tiré ?

5. Quelles actions allez-vous entreprendre à présent ?

EXERCICE Créer un climat d'espoir et de potentialité

OBJECTIF

Cet exercice rapproche les membres du groupe dans un esprit positif en focalisant sur les réussites, ce qui fonctionne et ce qui apporte le plus de satisfaction. Il est tout particulièrement destiné aux groupes qui semblent s'enliser dans des problèmes, ont perdu confiance en leur aptitude à améliorer la situation et ne parviennent pas à partager une vision positive de l'avenir. Il est recommandé en guise de préparation à un exercice sur la création d'une vision partagée ou lorsque les conflits ou la diversité des opinions tendent à freiner un groupe. Parce qu'il s'articule autour d'aspirations communes et humanitaires, il convient parfaitement à une première réunion d'un comité de coordination.

Cet exercice est basé sur la théorie du Questionnement appréciatif dans la pratique organisationnelle du vécu, établie par deux professeurs (David Cooperrider et Suresh Srinastva) de la Weatherhead School of Management à Case Western Reserve University.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- tableau à feuilles volantes et feutres

PROCESSUS

Préparation

Abordez les questions suivantes en adaptant le texte entre crochets à la situation du groupe. Prévoyez une photocopie du Document à distribuer par participant.

1. Donnez-moi un exemple de votre expérience professionnelle qui marque un temps fort où vous avez réussi, en tant que [position] à faire véritablement équipe avec d'autres personnes et effectué avec succès un changement organisationnel dans la prestation de services de santé. (Si vous venez juste de rejoindre l'organisation, pensez à un exemple d'un autre contexte professionnel.)
2. Dites-moi précisément ce qui *en vous* a permis de parvenir à ce temps fort ? Quelles sont les valeurs, les caractéristiques ou les qualités personnelles que vous avez apportées à cet effort et qui ont contribué à son succès ?
3. Imaginez-vous comme un hélicoptère survolant votre équipe. Quels sont les éléments essentiels « vitaux » qui soutiennent votre équipe comme groupe de travail ?
4. En observant le monde autour de vous dans [votre district, région, province ou pays], quelles tendances d'espoir et d'espérance relevez-vous qui confirment la présence de circonstances favorables pour que votre organisation réalise sa mission ?
5. [Passez cette question si vous effectuez cet exercice en tant que préambule à un exercice sur la création d'une vision partagée.] Imaginez que vous vous êtes endormi et que vous vous réveillez en l'an 20__ [d'ici 10 à 15 ans]. Qu'aimeriez-vous voir autour de vous à votre réveil ? Pensez à votre famille, à votre organisation et à la situation sanitaire en [votre région, le monde].

Étape 1. Apprécier ce qui est bon et satisfaisant

- Demandez aux participants de se constituer en équipes de deux et de s'interroger mutuellement à l'aide de ces questions. (Prévoyez une vingtaine de minutes pour cette première étape.)

Étape 2. Partager les témoignages en séance plénière

- En séance plénière, faites une entrée en matière en parlant brièvement de l'importance des témoignages dans nos vies, tout particulièrement celle des histoires qui touchent notre fibre humanitaire, nous redonnent de l'espoir et nous encouragent à persévérer en dépit de circonstances difficiles.
- Enjoignez les participants à présenter l'essentiel de l'histoire qui a découlé des réponses aux Questions 1, 2 et 3. Si les participants sont très nombreux (plus de 20 personnes), demandez-leur d'échanger leurs témoignages à leurs tables. Pour les groupes plus restreints, échangez les témoignages en séance plénière.
- Assurez-vous que les participants racontent l'histoire concernant leurs partenaires, non la leur. Le fait de se vanter est mal accepté dans de nombreuses cultures. De cette façon, chaque personne ayant réalisé l'entretien trouve l'occasion de mettre son partenaire en valeur.

Étape 3. Faire un compte rendu verbal et noter les réponses à la Question 4

- Demandez à toutes les personnes ayant réalisé les interviews, si elles ont entendu une histoire qui les a particulièrement surpris ou émerveillé.
- Après chaque partage de témoignage, demandez au « propriétaire de l'histoire » si le compte rendu qui en a été fait était plus ou moins exact (ne le laissez pas raconter l'histoire à nouveau).
- Demandez à la personne ayant réalisé l'entretien pourquoi elle a trouvé cette histoire si extraordinaire. Puis passez au témoignage suivant. Tâchez d'agir rapidement et avec diplomatie. Si votre groupe est relativement restreint, vous pouvez écouter tous les témoignages, si ce n'est pas le cas, prenez des échantillons des témoignages.
- Notez les réponses à la Question 4 sur un tableau à feuilles volantes (ou demandez à des petits groupes de les résumer et notez-les ensuite en séance plénière).
- Si la Question 5 a été posée, procédez de la même façon.

Étape 4. Revenir sur les résultats de l'exercice et sur les changements d'opinion

- Revenez sur le travail effectué.
- Comment vous sentiez-vous en arrivant ce matin ? Comment vous sentez-vous à présent ? Qu'est-ce qui a provoqué ce changement ?

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Demandez aux participants de revenir sur ce qui a été abordé pendant la session et demandez :
 - Pouvez-vous utiliser cet apport immédiatement ?
 - Comment ?
 - À votre avis, à qui les idées que nous avons explorées pourraient-elles servir ?
 - Comment pouvez-vous créer un tel climat de potentialité avec votre propre équipe ?
- Suggérez aux participants de tenir un journal pour noter leurs intentions sur ce sujet s'ils desirent.

EXERCICE L'art de l'écoute

OBJECTIF

Cet exercice encourage les participants à être plus conscients de leurs habitudes d'écoute. Il est utile aux groupes qui ont besoin d'améliorer leur écoute des clients, des parties concernées ou de leurs collègues.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- tableau à feuilles volantes et feutres

PROCESSUS

Étape 1. Introduire la notion de « mauvaise » écoute (s'il le temps le permet)

- En séance plénière, expliquez aux participants qu'ils vont d'abord faire l'expérience de la « mauvaise » écoute.
- Menez un jeu de rôle sur le devant de la salle.
 - Choisissez une personne pour participer à ce jeu de rôle avec vous.
 - Demandez à cette personne de vous dire quelque chose d'important pour elle.
 - Jouer le rôle de la mauvaise écoute (par exemple en répondant aux interruptions, comme le téléphone, en lisant de la documentation, en donnant des réponses brèves qui ne répondent pas à la question ou encore en changeant de sujet).

Étape 2. Faire l'expérience de la « mauvaise » écoute

- Répartissez les participants en groupes de deux, en demandant à une personne de chaque binôme de parler pendant deux minutes de quelque chose qui lui tient à cœur.
- Demandez à l'autre personne de montrer des signes de mauvaise écoute.
- Renversez les rôles et répétez l'exercice pendant deux minutes.

Étape 3. Partager vos sentiments face à la mauvaise écoute

- En séance plénière, demandez aux participants ce qu'ils ont ressenti d'être ainsi ignorés.
- Option : Notez les réponses sur le tableau à feuilles volantes.
- Résumez les conséquences d'une mauvaise écoute (par exemple, baisse de motivation, diminution de la performance personnelle et organisationnelle).

Étape 4. Introduire la notion de « bonne » écoute (s'il le temps le permet)

- Menez un jeu de rôle sur le devant de la salle.
 - Choisissez une personne pour participer à ce jeu de rôle avec vous.
 - Demandez à cette personne de vous dire quelque chose d'important pour elle.
 - Faites une démonstration de bonne écoute en montrant de l'intérêt et en répondant aux préoccupations de votre interlocuteur.

Étape 5. S'entraîner à la « bonne » écoute

- Répartissez les participants en groupes de deux, en demandant à une personne de chaque binôme de parler pendant deux minutes de quelque chose qui lui tient à cœur.
- Demandez à la personne qui écoute de montrer son attention en regardant l'autre et en lui demandant de temps en temps de préciser sa pensée.
- Renversez les rôles et répétez l'exercice pendant deux minutes.

Étape 6. Partager vos sentiments face à la bonne écoute

- Que ressentez-vous lorsque l'on vous écoute avec attention ?
- Cela prend-t-il plus de temps pour une bonne écoute que pour la mauvaise écoute ?
- Quel est l'impact d'une bonne écoute sur la motivation ou la performance ?

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Quels enseignements tirez-vous de cet exercice ?
- Avec qui pouvez-vous mettre cette aptitude en pratique ?
- Discutez des différentes façons de mettre en pratique la bonne écoute.
- Demandez aux participants de partager (avec des collègues, leur famille ou amis) les réactions qu'ils obtiennent depuis qu'ils écoutent mieux les autres.

EXERCICE Entre le plaidoyer et le questionnement : Changer les modes habituels de conversation

OBJECTIF

Cet exercice peut servir à l'analyse des différents types de conversation, des questions qui freinent l'apprentissage en groupes et de celles qui l'encouragent. Utilisez-le avec des groupes ou des individus qui ont tendance à trop se servir du plaidoyer ou du questionnement. Il vous apprendra à changer le mode de conversation d'un groupe, à inciter les membres les plus bavards à prendre le temps d'écouter et les membres plus silencieux à s'exprimer davantage.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- ▣ tableau à feuilles volantes et feutres

PROCESSUS

Préparation

- Préparez cinq feuilles du tableau à feuilles volantes que vous complétez en séance plénière :
 - Feuille 1 : Rétablir l'équilibre entre le plaidoyer et le questionnement (voir l'étape 1 et l'exemple à la page suivante).
 - Feuille 2 : le questionnement qui freine l'apprentissage (voir l'étape 2 et l'exemple à la page 252).
 - Feuille 3 : le questionnement qui encourage l'apprentissage (voir l'étape 2 et l'exemple à la page 252).
 - Feuille 4 : le plaidoyer qui freine l'apprentissage (voir l'étape 3 et l'exemple à la page 252).
 - Feuille 5 : le plaidoyer qui encourage l'apprentissage (voir l'étape 3 et l'exemple à la page 252).

Étape 1. Débattre des caractéristiques du plaidoyer et du questionnement

- En séance plénière, expliquez la distinction entre le plaidoyer et le questionnement
 - Le *plaidoyer* consiste à présenter votre propre point de vue, dans l'espoir que les autres changent d'avis.
 - Le *questionnement* se manifeste par la curiosité et la recherche de la compréhension de la pensée et du raisonnement de l'autre.
- Sur votre première feuille préremplie, complétez les quadrants du tableau avec les comportements au fur et à mesure que vous obtenez des réponses (voir le graphique à la page suivante).
 - Quels types de conversation comptent un nombre de plaidoyers élevé ? Un nombre de plaidoyers faible ?
 - Quels types de conversation ont un nombre de questionnements élevé ? Un nombre de questionnements faible ?

- Montrez à quel point tout ce qui est excessif peut créer des situations indésirables. Marquez ces exemples du symbole d'une tête triste sur votre tableau à feuilles volantes.

EXEMPLE COMPLÉTÉ DU GRAPHIQUE SUR LE PLAIDOYER ET LE QUESTIONNEMENT (À L'INTENTION DES FACILITATEURS)

		PLAIDOYER	
		ÉLEVÉ	FAIBLE
QUESTIONNEMENT	ÉLEVÉ	Dialogue : conversation pour comprendre de manière approfondie Discussion à but d'apprentissage (conférence interactive)	Interview Groupe de focalisation Sondage Poser des questions Interrogation
	FAIBLE	Sermon Discours Explication Argument de vente Imposer un point de vue	Observation Décrochage

Source : Basé sur la Matrice Inquiry/Advocacy mise au point par Diana McLain Smith, extrait de Senge et al. 1994, p. 254

Étape 2. Débattre des différents types de questionnement

- En séance plénière, rappelez aux participants la définition du questionnement. Le *questionnement* se manifeste par la curiosité et la recherche de la compréhension de la pensée et du raisonnement de l'autre.
- Demandez des exemples de questions utilisées couramment pour obtenir des informations et réfléchissez sur les effets de ces questions sur autrui.
- Pour chaque question, interrogez-vous : « Cette question encourage-t-elle ou freine-t-elle la participation générale et l'apprentissage » ? Inscrivez les réponses sur le tableau à feuilles volantes.
- Dressez la liste des suggestions issues du brainstorming dans la colonne appropriée pour distinguer le questionnement qui encourage l'apprentissage du questionnement qui le freine en laissant les autres sur la défensive.

EXEMPLE COMPLÉTÉ DE TABLEAU DES DIFFÉRENTS TYPES DE QUESTIONNEMENT

QUESTIONNEMENT QUI FREINE L'APPRENTISSAGE (SELON LE TON)	QUESTIONNEMENT QUI ENCOURAGE L'APPRENTISSAGE
<ul style="list-style-type: none"> ■ N'êtes-vous pas d'accord ? (particulièrement lorsque c'est dit d'un ton intimidateur) ■ L'avez-vous fait pour raison X ou Y ? ■ Vous pensiez réellement avoir fait un bon travail ? (lorsque vous êtes sûr du contraire) ■ Pourquoi ne pas essayer ce que je vous suggère ? ■ Pourquoi ne m'avez-vous rien dit ? ■ Pourquoi êtes-vous sur la défensive ? ■ Vous devriez... ? ■ Que vous arrive-t-il ? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Comment le voyez-vous de votre point de vue ? ■ Quelle est votre réaction à... ? ■ Qu'est-ce qui vous a amené à penser ou à agir ainsi ? ■ Dites-m'en davantage. ■ Pourquoi en est-il ainsi ? ■ Qu'est ce qui vous fait... ? ■ Qu'est-ce qui vous a empêché de m'en parler ? ■ Comment y ai-je contribué ? ■ Comment puis-je ou pouvons-nous... ?

Étape 3. Débattre des différents types de plaidoyer

- Identifiez les différents types de plaidoyer (ou de promotion) que nous utilisons pour persuader et réfléchissez sur les effets de ces argumentations sur autrui (par exemple la promotion d'un nouveau service ou d'un changement d'attitude chez le personnel d'un programme de prévention du SIDA).
- Comment le type d'argumentation peut-il affecter la conception que l'autre personne a soit de vous-même soit de l'objet que vous chercher à vendre ?
- Dressez la liste des différents types de plaidoyer dans la colonne appropriée pour distinguer ceux qui encouragent de ceux qui freinent l'apprentissage.

EXEMPLE COMPLÉTÉ DE TABLEAU DES DIFFÉRENTS TYPES DE PLAIDOYER

LE PLAIDOYER QUI FREINE L'APPRENTISSAGE	LE PLAIDOYER QUI ENCOURAGE L'APPRENTISSAGE
<p>Les choses sont ainsi ! (sans aucun raisonnement)</p> <p>Parce que je le dis ! (aucune discussion possible)</p> <p>Les affirmations telles que « toujours » ou « jamais »</p>	<p>Lorsque vous faites ceci, je... Il me semble que... En raison de..., Je crois que... L'expérience m'a appris que... Ce que je vois c'est que...</p>

Conclure et préparer les étapes suivantes

- En séance plénière, réfléchissez sur les conséquences d'un mauvais équilibre entre le questionnement et le plaidoyer, et réaffirmez l'importance d'un bon équilibre pour encourager l'apprentissage.
- Relevez et discutez des occasions à venir lorsque vous pourrez mettre en pratique cette recherche de l'équilibre entre le questionnement et le plaidoyer (comme par exemple de noter le nombre de fois où vous les remarquez dans une réunion).

OUTIL Explorer la pensée d'autrui : L'Échelle d'induction**OBJECTIF**

Cet outil est une méthode qui vous permet d'analyser comment vos présomptions influencent vos conclusions et vous aide à comprendre les points de vue d'une autre personne. Il permet de développer une prise de conscience de votre processus de pensée, de reconnaître certaines informations pour arriver à des conclusions nouvelles et d'avoir des discussions plus productives avec des personnes d'opinions différentes. L'Échelle d'induction est très utile lorsque vous vous trouvez face à une personne avec laquelle vous n'êtes pas d'accord et que vous pensez être dans une impasse.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- photocopies du Document à distribuer : L'Échelle d'induction

PROCESSUS**A. Lorsque quelqu'un n'est pas d'accord avec vous...****Étape 1. Demandez-vous si vous êtes ouvert et prêt à apprendre quelque chose de cette personne**

- Suis-je prêt à me laisser convaincre par une argumentation solide ?
- Suis-je ouvert à de nouvelles informations ?

Étape 2. Réfléchissez et exposez vos données et votre interprétation

- Expliquez : « Voici ce que je pense et comment je suis arrivé à cette conclusion », puis gravissez lentement l'Échelle d'induction.

Étape 3. Cherchez à comprendre votre propre raisonnement et celui des autres

- Demandez à l'autre personne : « Est-ce que cela semble logique ? Voyez-vous des lacunes dans ce que je viens de dire ? »
- Encouragez l'autre à remettre en cause vos données et interprétations.

Étape 4. Demandez : « Que voyez-vous ? »

- Sollicitez l'opinion d'autrui.

B. Lorsque vous vous trouvez face à quelqu'un avec qui vous êtes en désaccord...

Étape 1. Demandez : « Que s'est-il passé ? »

- Qu'est-ce qui s'est réellement passé ou quels sont les termes exacts que vous avez entendus ?

Étape 2. Comment avez-vous interprété ces faits ?

Étape 3. Écoutez, réfléchissez et offrez votre interprétation

Étape 4. Restez à l'écoute d'un sens plus large

- Voyez-vous apparaître un sens différent à partir des diverses interprétations ?

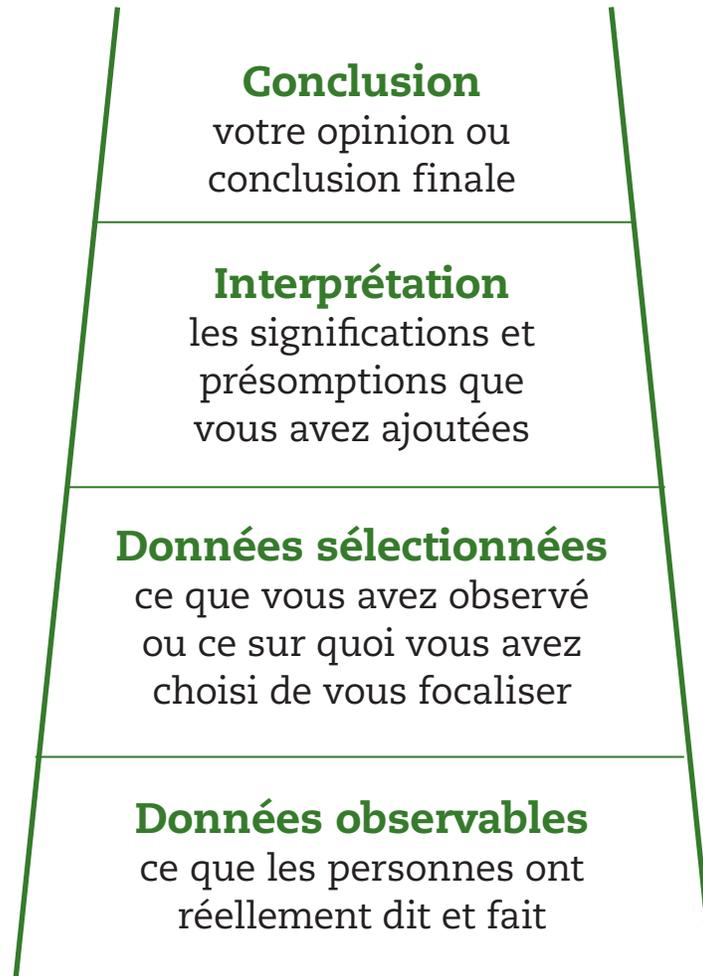
C. En cas d'impasse...

Étape 1. Explorez quelles sont les données et l'information connues ou inconnues

Étape 2. Écoutez les idées sous un angle nouveau

Étape 3. Recherchez des informations qui aident à trouver un consensus

- De temps à autre, posez la question : « De quoi avons-nous besoin pour progresser ? »



OUTIL Réfléchir sur la communication : La méthode ORID

OBJECTIF

Cet outil permet, de manière simple, de réfléchir sur la mauvaise communication entre les individus, à tous les niveaux d'une organisation, et sur la façon d'y remédier. Cette activité représente une des nombreuses applications de la méthode ORID dont le sigle signifie : Objectivité, Réflexion, Interprétation et Décision. Elle rend compte du mode fonctionnement naturel du cerveau qui permet d'évoluer de l'observation à la prise de décision en passant par un certain nombre de phases distinctes. Elle favorise une réflexion plus minutieuse que l'Échelle d'induction et permet aux individus de faire la part entre les faits et les émotions et de prendre des décisions concernant la suite des démarches à entreprendre.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- ☐ photocopies de la Fiche de travail : La méthode ORID

PROCESSUS

- Pensez à une conversation ou à une rencontre particulière qui s'est soldée par un conflit ou par des sentiments négatifs, par exemple une occasion où vous avez dû dire aux membres d'un groupe de travail qu'ils devaient améliorer leurs performances.
- Identifiez la personne ou le groupe à qui vous vous êtes adressé et l'objet de votre conversation.
- Pour chaque étape, inscrivez vos réponses dans le cadre du Document : La méthode ORID.

Étape 1. Examiner les faits (niveau de l'objectivité)

- Examinez les aspects objectifs de la conversation : les faits.
 - Qu'avez-vous observé ?
 - Qui était présent ?
 - Qu'avez-vous vu ?
 - Qu'avez-vous entendu ?

Étape 2. Réfléchir sur vos sentiments et ceux des autres personnes présentes (niveau de la réflexion)

- Réfléchissez sur les aspects émotionnels de la conversation.
 - Pour quels éléments éprouviez-vous des sentiments positifs ?
 - Pour quels éléments éprouviez-vous des sentiments négatifs ?
 - Vous êtes-vous déjà senti enthousiaste, frustré, satisfait ou en colère ?
 - Quels étaient, selon vous, les sentiments des autres personnes ?

Étape 3. Interpréter la signification de la conversation (niveau de l'interprétation)

- Qu'est-ce qui vous a paru le plus important ?

Source : La méthode ORID a été élaborée par l'Institute of Cultural Affairs, une organisation à but non lucratif ayant des bureaux à Washington, DC, et dans d'autres villes du monde. Adaptée de *Winning through Participation: Meeting the Challenge of Corporate Change with the Technology of Participation* de Laura Spencer (Dubuque: Kendall/Hunt Publishing, 1989)

- Quels éléments se sont confirmés ?
- Quels éléments ne se sont pas confirmés ?
- Quels nouveaux regards portez-vous après cette réflexion ?

Étape 4. Décider des démarches à entreprendre (niveau de la décision)

- À quelles conclusions êtes-vous arrivé ?
- Quel changement apparaît nécessaire ?
- Qu'allez-vous faire à court terme ?
- Qu'allez-vous faire à long terme ?
- Quels éléments vous manquent pour une réflexion plus approfondie ?

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Considérez le nouveau regard sur vous-même que cet exercice vous a permis de porter et réfléchissez sur la manière différente dont vous agirez la prochaine fois.

EXEMPLE DE FICHE DE TRAVAIL ORID COMPLÉTÉE

NIVEAU D'OBJECTIVITÉ – QU'AVEZ-VOUS OBSERVÉ ?
Deux personnes étaient présentes – un médecin que je dirige et moi-même. Nous étions assis dans mon bureau, il faisait chaud et l'atmosphère était étouffante. Le soleil qui tapait sur la fenêtre était très vif. J'avais fermé la porte pour diminuer le bruit du couloir et préserver la confidentialité de notre conversation. J'avais reçu plusieurs commentaires provenant de la boîte à suggestions indiquant que des clients se plaignaient d'avoir dû attendre à cause de l'arrivée tardive du médecin. Lorsque le médecin s'est assis, elle m'a regardé pleine d'espoir. Lorsque je lui ai fait part de mes préoccupations, elle est devenue rouge, a agité les mains et s'est mise à parler nerveusement. Ensuite, elle a répondu à mes questions par des phrases courtes.
NIVEAU DE RÉFLEXION — QU'AVEZ-VOUS RESSENTI ? QUELS ÉTAIENT, SELON VOUS, LES SENTIMENTS DES AUTRES PERSONNES ?
J'étais plutôt anxieux au début de la conversation et j'avais un nœud à l'estomac. J'avais décidé que son attitude était inacceptable, quelles que soient les excuses qu'elle pourrait fournir ! J'avais effectué quelques respirations profondes pour me calmer. Je pense que le médecin était également nerveux et peut-être amer. Après ma lecture à voix haute des commentaires de la boîte à suggestions, elle a semblé furieuse. J'ai senti ma propre colère monter et je n'ai pas réussi à la réprimer. J'étais furieux de son manque de compassion pour nos clients. Après son accès de colère, le médecin a semblé se mettre en retrait et prendre émotionnellement ses distances.
NIVEAU D'INTERPRÉTATION – QUELS NOUVEAUX REGARDS PORTEZ-VOUS APRÈS CETTE RÉFLEXION ?
Je n'ai pas réussi à savoir pourquoi le médecin arrivait en retard presque tous les jours, peut-être à cause du ton passionné de la conversation. Je me suis focalisé uniquement sur les clients et sur leurs besoins mais je n'ai pas étudié les besoins du médecin ni les raisons de ses retards. En tant que supérieur, j'aurais pu me concentrer sur l'aide à lui apporter pour déterminer ce qu'il fallait changer pour qu'elle arrive à l'heure. Il aurait peut-être été utile de discuter de l'impact négatif de son comportement sur le climat de travail de notre groupe. Par exemple, la difficulté pour ses collègues qui doivent s'occuper des clients qui n'acceptent pas d'attendre.
NIVEAU DE DÉCISION – QUELLE ACTION IMMÉDIATE POUVEZ-VOUS ENTREPRENDRE ? QUELS ÉLÉMENTS AVEZ-VOUS BESOIN D'EXPLORER D'AVANTAGE ?
Je vais l'aborder avec un comportement plus amical et organiser un autre rendez-vous d'encadrement. Pour cette prochaine rencontre, je vais établir un ordre du jour, que je vais lui soumettre à l'avance, et je vais m'y tenir pendant le rendez-vous. Je vais brancher mon ventilateur et tirer le store, nous nous sentirons alors plus à l'aise et tranquilles. Nous explorerons les causes profondes de ses retards continuels et essayerons de résoudre le problème ensemble. Nous déterminerons des objectifs à atteindre pour son nouveau comportement et organiserons un rendez-vous de suivi pour faire le point de ses progrès.

FICHE DE TRAVAIL **La méthode ORID**

NIVEAU D'OBJECTIVITÉ - QU'AVEZ-VOUS OBSERVÉ ?
NIVEAU DE RÉFLEXION — QU'AVEZ-VOUS RESSENTI ? QUELS ÉTAIENT, SELON VOUS, LES SENTIMENTS DES AUTRES PERSONNES ?
NIVEAU D'INTERPRÉTATION - QUELS NOUVEAUX REGARDS PORTEZ-VOUS APRÈS CETTE RÉFLEXION ?
NIVEAU DE DÉCISION - QUELLE ACTION IMMÉDIATE POUVEZ-VOUS ENTRE-PRENDRE ? QUELS ÉLÉMENTS AVEZ-VOUS BESOIN D'EXPLORER PLUS AVANT ?

EXERCICE Offrir un feed-back utile

OBJECTIF

Cet exercice vous permet d'apprendre à offrir aux autres un feed-back constructif et positif sur leur comportement. Utilisez-le lorsque les personnes se sentent gênées d'échanger leurs feed-back ou lorsqu'il y a beaucoup de plaintes indirectes ou de discours négatifs dans le dos des personnes.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- tableau à feuilles volantes et feutres
- photocopies du Document à distribuer : Fiche de feed-back

PROCESSUS

Préparation

- Prévoyez des photocopies de la Fiche de feed-back (Document à distribuer) en nombre suffisant pour tous les participants.
- Écrivez les quatre lignes suivantes sur le tableau à feuilles volantes :
 - Lorsque vous _____
 - Je me sens _____
 - L'impact (sur moi ou sur mon travail) est _____
 - Je préférerais que vous [requête] _____

Étape 1. Présenter la manière de transmettre un feed-back

- Vérifiez que chaque participant a déjà reçu un feed-back à un moment ou à un autre de sa vie professionnelle.
- Demandez aux participants de réfléchir à un épisode où ils ont reçu un feed-back qui les a aidés. Un feed-back qui ne les a pas aidés ?
- Demandez à chaque participant de parler de ces deux expériences avec une autre personne du groupe.
- Demandez au groupe tout entier de fournir des exemples.
- Résumez les leçons tirées des anecdotes individuelles en respectant les consignes suivantes :
 - Soyez *précis* concernant l'action qui vous a ennuyé. Évitez de généraliser en employant des mots comme « toujours » ou « jamais ».
 - Soyez *précis* concernant une action que vous avez appréciée, qui a eu ou qui aurait pu avoir un impact positif et que vous voulez souligner.
 - *Décrivez l'impact* (positif ou négatif) que l'action a eu sur vous et sur votre travail.
 - *Présentez une requête précise* pour une autre action lorsqu'une action ou un comportement a eu un effet négatif.

Étape 2. Pratiquer l'échange de feed-back à travers un jeu de rôle

- Divisez le groupe de travail en équipes de deux, donnez à chaque participant une photocopie de la Fiche de feed-back (Document à distribuer) et expliquez le jeu de rôle.
- Écrivez les instructions du jeu de rôle sur le tableau comme indiqué ci-dessous :
 - « Pensez à quelqu'un à qui vous voulez transmettre un feed-back. Cette personne peut être ou non dans la pièce. Vous allez vous entraîner à transmettre ce feed-back à votre partenaire. »
- Demandez à chacun de remplir individuellement la Fiche de feed-back.
- Demandez à chaque personne de dire ce qu'elle a noté sur la Fiche de feed-back en ajoutant des éléments de contexte si nécessaire pour aider le partenaire à comprendre la situation.
- Renversez les rôles afin que l'autre participant puisse à son tour s'entraîner à transmettre un feed-back sur une action spécifique ou le comportement d'une autre personne.

Étape 3. Partager les expériences sur la transmission d'un feed-back efficace

- En séance plénière, demandez aux participants ce qu'ils pensaient de cette manière de transmettre et de recevoir un feed-back.

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Discutez sur les manières de s'entraîner à transmettre un feed-back utile au travail ou à la maison.
- Demandez aux participants de faire un compte rendu des résultats de leur entraînement à un tiers.

DOCUMENT À DISTRIBUER **Fiche de feed-back**

Lorsque vous transmettez un feed-back, pensez à :

- parler d'une action précise
- parler de ses conséquences sur vous et sur votre travail
- présenter une requête en vue d'une action différente.

N'oubliez pas de parler respectueusement. Dites ce que vous voulez, mais ne le dites pas méchamment.

Lorsque vous _____

[faites quelque chose, une action précise]

Je me sens _____

[vexé, etc.]

L'impact est _____

[dans quelle mesure elle vous affecte, vous et votre travail]

Je préférerais que vous _____

[fassiez quelque chose, une action précise]

EXERCICE Présenter des requêtes efficaces et réduire les plaintes

OBJECTIF

Cet exercice permet aux participants d'être plus efficaces pour communiquer des requêtes et diminuer la tendance à transmettre des plaintes. Utilisez-le lorsqu'il y a beaucoup de plaintes et pas assez de contact direct à propos des problèmes évoqués dans les plaintes. Il est conçu pour être utilisé avec un groupe important divisé en sous-groupes dans une organisation.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- ❑ tableau à feuilles volantes et feutres
- ❑ photocopies du Document à distribuer : Requêtes plutôt que plaintes

PROCESSUS

Préparation

- Prévoyez un nombre suffisant de photocopies de la fiche Requêtes plutôt que plaintes (Document à distribuer) pour tous les participants :

Étape 1 : Transformer les plaintes en requêtes

- En séance plénière, expliquez aux participants que dans les organisations, les personnes reçoivent généralement de nombreuses plaintes.
- Demandez-leur de vous donner des exemples de plaintes qu'ils reçoivent dans leurs organisations.
- Notez les exemples sur le tableau à feuilles volantes.
- Choisissez quelques plaintes et transformez-les en requêtes. Recopiez le texte ci-dessous sur le tableau et remplissez en séance plénière les blancs avec des requêtes.
 - Voulez-vous _____ (*personne précise*)
 - faire ceci s'il vous plaît _____ (*action précise*)
 - avant telle date (ou telle heure) _____ ? (*date ou heure précise*)
- Écrivez sur le tableau :

Trois manières de répondre à une requête :

 - Oui
 - Non
 - Contre-proposition : « Non, je ne peux pas faire ceci, mais je peux faire autre chose, ou je peux le faire mais pour une autre date. »

Étape 2. S'entraîner à formuler par écrit ses plaintes en requêtes

- Distribuez le Document : Requêtes plutôt que plaintes à tous les participants.
- Demandez à chaque participant d'écrire trois plaintes.
- Demandez aux participants de réécrire ces plaintes sous forme de requêtes.

Étape 3 : Partager vos requêtes

- Répartissez les participants par groupe de deux et demandez à chacun de partager ses requêtes avec son partenaire pour vérifier qu'elles présentent toutes les caractéristiques d'une bonne requête.

Étape 4. Présenter les expériences

- En séance plénière, demandez aux participants de communiquer des exemples de bonnes requêtes.

Conclure et préparer les étapes suivantes

- En séance plénière, reprendre l'encadré de la fiche : Requêtes plutôt que plaintes.
- Encouragez les participants à utiliser ces pratiques. Ils peuvent transmettre une requête à quelqu'un juste après l'atelier et noter en quoi la personne traite la requête différemment d'une plainte.

Plaintes et requêtes : Principes d'une organisation efficace

- Les personnes se plaignent uniquement à ceux qui peuvent faire quelque chose à propos de la situation.
- Les personnes présentent leur plainte sous la forme d'une requête.
- Si vous recevez une plainte sur un sujet pour lequel vous ne pouvez rien faire, refusez de l'écouter et transmettez-la à quelqu'un qui peut agir sur le sujet (évitez les ragots).
- Si vous recevez une requête, vous pouvez y répondre de trois manières (oui, non, contre-proposition).

Choisissez une plainte et transformez-la en requête en suivant le format suivant.

1. Voulez-vous _____ (personne précise)
2. faire ceci s'il vous plaît _____ (action précise)
3. avant telle échéance _____ ? (date ou heure précise)

Trois manières de répondre à une requête

- Oui
- Non
- Faire une contre-proposition : « Non, je ne peux pas faire ceci, mais je peux faire autre chose, ou je peux le faire mais pour une autre date (ou heure). »

EXERCICE Être une source d'inspiration en établissant une relation de confiance

OBJECTIF

Cet exercice entraîne les participants dans une réflexion sur la place de la confiance dans le lieu de travail. Utilisez-le pour aider les personnes à découvrir comment être une source d'inspiration en établissant la relation de confiance.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- ▣ tableau à feuilles volantes et feutres

PROCESSUS

Préparation

- Écrivez les définitions de la confiance sur le tableau, puis cachez la feuille :
 - Confiance : Une ferme assurance de l'intégrité, des capacités ou du caractère d'une personne.
 - Faire confiance : Accroître sa propre vulnérabilité vis-à-vis d'un autre dont le comportement échappe à notre contrôle dans une situation potentiellement à risque.

Étape 1. Mener un questionnement sur la confiance

- Introduisez le sujet de la confiance par une question : « Pourquoi la confiance est-elle si importante pour les responsables ? »
- Après avoir entendu quelques réponses, demandez aux participants de penser à quelqu'un en qui ils ont confiance. Qu'a fait cette personne pour mériter votre confiance ?
- Demandez-leur ensuite de penser à quelqu'un en qui ils n'ont pas confiance. Qu'a fait cette personne pour perdre votre confiance ?
- Répartissez les participants en groupes de deux et demandez-leur de discuter de ce qu'évoque la confiance pour eux.

Étape 2. Évoquer la manière de gagner ou de perdre la confiance

- En séance plénière, demandez aux binômes de partager ce qu'ils ont appris au cours de leur conversation sur la manière de gagner ou de perdre la confiance.
- Inscrivez les réponses sur le tableau dans deux colonnes intitulées : Comment la confiance a-t-elle été gagnée ? Comment la confiance a-t-elle été perdue ?
- Montrez-leur la définition de la confiance écrite au tableau. Demandez-leur si cette définition leur paraît vraie.

Étape 3. Examiner les pratiques de leadership qui améliorent la confiance

- Répartissez les participants en petits groupes et demandez-leur de discuter des pratiques de leadership à utiliser pour améliorer la confiance dans leur travail.
- Demandez à chaque groupe de présenter ses résultats.

- Vérifiez que les pratiques de leadership suivantes sont incluses (dans le cas contraire, ajoutez-les) :
 - Traiter les autres avec respect.
 - Coopérer plutôt que se concurrencer.
 - Soutenir et aider les autres.
 - Rechercher les causes des problèmes dans les processus de travail plutôt que de blâmer les personnes.
 - Se servir de ses connaissances et de ses compétences plutôt que de sa position officielle pour influencer les autres.
 - Admettre ses propres fautes ou incertitudes.

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Que pouvons-nous retirer de cet exercice pour nous aider à accroître le « climat de confiance » de notre lieu de travail ?
- Inscrivez les réponses des participants sur le tableau.
- Demandez à quelqu'un de taper les réponses et de les distribuer à tous les participants.

EXERCICE Obtenir l'engagement et non simplement la conformité

Cet exercice permet aux participants de mieux comprendre la différence entre la conformité aux obligations et un véritable engagement. Il peut aider un groupe de travail ou un groupe de responsables à susciter l'engagement pour un ensemble de tâches complexes ou un plan d'action. Utilisez-le lorsqu'il semble y avoir des problèmes d'engagement dans un groupe, où lorsque des personnes semblent se conformer par crainte.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- tableau à feuilles volantes et feutres
- photocopies du Document à distribuer : Engagement plutôt que conformité

PROCESSUS

Préparation

Prévoyez des photocopies du Document : Engagement plutôt que conformité à distribuer au cours de l'étape 2 de l'exercice.

Étape 1. Réfléchir sur les facteurs de motivation de l'engagement

- En séance plénière, demandez aux participants de réfléchir individuellement à un épisode où ils se sont réellement engagés à faire quelque chose.
- Demandez-leur d'écrire les facteurs qui les motivaient.
- Demandez-leur, ensuite, de penser à une autre situation où ils étaient forcés ou obligés de faire quelque chose.
- Demandez-leur d'élaborer une nouvelle liste avec les raisons pour lesquelles ils se sont conformés aux obligations. Puis dites-leur d'intituler leur première liste « Facteurs de motivation internes » et la seconde liste « Facteurs de motivation externes ».

Étape 2. Débattre de la signification des termes engagement et conformité

- Distribuez le Document : Engagement plutôt que conformité aux participants.
- Organisez une session de brainstorming de groupe pour évoquer les questions suivantes (vous pouvez également répartir les participants en groupes plus petits pour cette discussion et partager en séance plénière les principaux apprentissages du groupe).
 - Qu'est-ce que l'engagement ?
 - Qu'est-ce que conformité aux obligations ?
 - Quelles sont les différences entre les types de performances que ces deux concepts engendrent ?
 - Envisagez les situations où la conformité aux exigences est importante.

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Demandez aux participants de réfléchir aux différentes situations de leur lieu de travail et d'envisager les actions à entreprendre pour passer de la motivation externe à la motivation interne.
- Demandez au groupe de chercher à prendre un engagement dans des situations où la conformité peut être transformée en engagement.

DOCUMENT À DISTRIBUER

Engagement plutôt que conformité

Source de la motivation	Sentiment	Résultat
Engagement (provient de l'intérieur) Vous souhaitez faire quelque chose d'extraordinaire Vous y croyez	Vous prenez le travail à cœur Vous persévérez en face des obstacles Vous proposez d'autres possibilités ou d'autres options pour le travail et vous sentez que vous avez le pouvoir de surmonter les obstacles	De bons résultats dont vous êtes fiers et auxquels vous tenez
Conformité (exigée par l'extérieur) Vous devez faire quelque chose	Vous agissez en réponse à une norme ou à une exigence extérieure	Obéissance aux ordres et exécution de la tâche selon un plan
Conformité formelle Vous faites ce que l'on vous demande, sans plus	C'est généralement suffisant pour atteindre les objectifs de l'organisation Vous faites ce qu'on vous oblige de faire mais d'une manière routinière	Des résultats attendus
Non-conformité Vous ne faites pas ce que l'on vous demande	Vous refusez de coopérer et de participer aux activités professionnelles	Aucun résultat
Non-conformité malveillante Vous faites sciemment mal votre travail, sans vous opposer ouvertement	Vous agissez « à la lettre » tout en sapant les résultats souhaités	Des résultats négatifs ou sabotés

EXERCICE « Obtenir l'engagement et non simplement la conformité »

Source : *Transformer les managers en leaders : Guide pour l'amélioration des services de santé*. Cambridge, MA : Management Sciences for Health, 2006

EXERCICE Le coaching par le soutien mutuel

OBJECTIF

Grâce à cet exercice, les participants pourront s'entraîner à un petit entretien de coaching et découvrir son utilité pour améliorer l'efficacité individuelle. Utilisez-le pour des équipes qui travaillent sur un défi et qui ont besoin d'améliorer leurs compétences de coaching afin de maintenir l'efficacité de l'action.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- ❑ photocopies des deux documents à distribuer :
1er Document : Principes de coaching
2e Document : Exercice de coaching à trois

PROCESSUS

Préparation

- Prévoyez des photocopies de la fiche : Principes de coaching (1er Document) et de la fiche : Exercice de coaching à 3 (2e Document) en nombre suffisant pour tous les participants.

Étape 1. Introduire le concept du coaching individuel

- En séance plénière expliquez aux participants le concept du coaching individuel. Un coach peut être :
 - une sage-femme qui aide une femme à accoucher ;
 - un coach sportif qui aide son équipe à gagner sans être réellement un joueur.
- Le coaching individuel est un outil de leadership pour aider les autres à relever des défis avec succès et à obtenir des résultats.
- Coacher c'est : *Aider une autre personne à réfléchir sur ses engagements et trouver de nouvelles stratégies pour atteindre les résultats escomptés.*

Étape 2. Mener un jeu de rôle présentant un feed-back critique

- En séance plénière, avec un autre facilitateur (ou avec un participant prévenu), menez un jeu de rôle illustrant la situation suivante :
Première scène : Un superviseur rend visite à un membre du personnel pour critiquer ses performances.
 - Au lieu de l'écouter, le superviseur regarde immédiatement les dossiers des clients et reproche certaines erreurs au membre du personnel.
 - Plutôt que d'évoquer les causes des problèmes, le superviseur commence immédiatement à donner des solutions.
- Discutez du jeu de rôle. Demandez :
 - Cette situation vous rappelle-t-elle quelque chose ?
 - Que ressent cette personne coachée ?
 - Ses performances sont-elles susceptibles de s'améliorer après cette interaction ?

Étape 3. Mener un jeu de rôle présentant un feed-back efficace

- En séance plénière, avec un autre facilitateur (ou avec un participant prévenu), menez un deuxième jeu de rôle illustrant la situation suivante :
Deuxième scène : Le superviseur coache le membre du personnel.
 - Le coach salue le membre du personnel et lui demande sa vision de la situation.
 - Le coach pose ensuite des questions pour essayer de comprendre :
 - ◆ ce que le membre du personnel cherche à réaliser
 - ◆ les actions qu'elle a entreprises
 - ◆ ce qu'elle juge nécessaire de faire ensuite.
 - Le coach reste dans un mode de « questionnement » et pose des questions sans proposer de solutions.
 - Le coach donne au membre du personnel la possibilité de réfléchir à ses problèmes et lui offre un soutien en essayant de comprendre sa vision du problème.
- Discutez du jeu de rôle. Demandez :
 - Que ressent le membre du personnel à présent ?
 - A-t-elle pu élaborer des solutions ?
 - Est-elle susceptible d'être plus motivée pour atteindre ses objectifs ?
- Distribuez le 1er Document : Principes de coaching et passez en revue les principes à la lumière des jeux de rôle.

Étape 4. Pratiquer un coaching efficace

- Distribuez le 2e Document : Exercice de coaching à 3 et répartissez les participants en groupes de trois.
- Lisez les instructions et le rôle de l'exercice de coaching pour chaque personne.

Étape 5. Présenter à tous les expériences

- En séance plénière, demandez aux participants de présenter leurs expériences au groupe au complet :
 - Écoutez ce que les observateurs ont vu.
 - Passez en revue les expériences de ceux qui étaient coachés : ce qui était bien et ce qui aurait pu être mieux.
 - Puis passez en revue les expériences de coaching : ce qui était facile et ce qui était difficile.
- Évoquez les défis à relever pour être coach et aidez les participants à identifier les points qu'ils doivent travailler pour être de meilleurs coaches.

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Demandez aux participants de trouver une occasion de coacher ou d'être coachés et encouragez-les à s'entraîner.
- Si tous les participants appartiennent à la même organisation ou à la même équipe, ils peuvent envisager de fonder un groupe de soutien au coaching individuel pour discuter régulièrement des progrès et des défis habituels.

Le coaching individuel est une conversation où le coach s'implique dans le perfectionnement et la réussite de la personne qu'il coache.

Un coach aide une autre personne à :

- clarifier ses engagements et les résultats qu'elle entend obtenir ;
- découvrir de nouvelles possibilités et de nouvelles actions, ainsi qu'à étendre sa gamme de choix de comportement ;
- comprendre sa propre contribution aux problèmes récurrents et à voir les conséquences de ses choix ;
- clarifier sa pensée et trouver de nouvelles stratégies pour atteindre les résultats qu'elle entend obtenir.

Un coach ne doit pas :

- évaluer et juger
- blâmer, critiquer ni réprimander
- donner des solutions.

Un coach efficace :

- établit une relation de confiance et de soutien
- prend soin de la personne coachée ou garde à l'esprit le développement d'autrui
- écoute bien
- pose des questions pour clarifier ou mettre en lumière un but ou un défi.

Pour être coaché, vous devez :

- vouloir apprendre et changer
- être réceptif au feed-back des autres
- accepter la responsabilité de vos propres actions.

2^E DOCUMENT À DISTRIBUER Exercice de coaching à trois

Étape 1. Répartissez les participants en groupes de trois et attribuer une lettre à chacun :

- La personne A est le coach.
- La personne B est la personne coachée.
- La personne C est l'observateur.

Étape 2. La personne coachée décrit une situation difficile

- Cette situation peut être un obstacle qui barre la route d'un résultat qui lui tient particulièrement à cœur. Il s'agit d'un véritable problème auquel elle doit faire face dans sa vie professionnelle ou privée. La personne coachée décrit la situation en cinq minutes environ.
- Le coach écoute l'histoire très attentivement et sans l'interrompre.

Étape 3. Le coach pose *uniquement* des questions et ne propose aucune solution

- Le coach peut poser certaines des questions suivantes :
 - Que vous êtes-vous engagé à réaliser ?
 - Qu'avez-vous réalisé jusqu'à présent ?
 - Quels obstacles rencontrez-vous ?
 - Pourquoi avez-vous l'impression d'être bloqué ?
 - Si tout pouvait se passer exactement comme vous le souhaitez, quel serait le résultat ?
 - Quelles actions pouvez-vous mettre en œuvre pour surmonter les obstacles que vous rencontrez ?
 - De quel type de soutien avez-vous besoin de la part des autres ?
 - Comment puis-je vous aider ?

Étape 4. L'observateur regarde et étudie le comportement du coach

- Laissez 10 minutes pour chaque tour. Puis B devient le coach, C devient la personne coachée et A l'observateur. Recommencer ensuite pour un troisième tour, où C est le coach, A la personne coachée et B l'observateur.
- Assurez-vous que chaque personne joue chacun des rôles. L'exercice complet, sans compter les instructions et le compte rendu, dure environ 30 minutes. L'observateur transmet son feed-back sur le coaching.
 - Le coach a-t-il été encourageant ?
 - A-t-il bien écouté ?
 - A-t-il posé des questions pour aider le membre du personnel à réfléchir aux problèmes ?
 - A-t-il évité de donner des solutions ?
 - La personne coachée est-elle plus motivée après son intervention ?

OUTIL Améliorer l'aptitude au coaching : La check-list ODÉFA

OBJECTIF

ODÉFA – qui signifie : Observer, Demander, Écouter, donner le Feed-back et mettre d'Accord – est une technique destinée au personnel qui coach. Utilisez cette check-list avant ou après une session de coaching. Elle peut également être utilisée pour préparer un coaching, comme mémo des éléments clés auxquels il est nécessaire de faire attention. Il vous permettra également de déterminer vos compétences de coaching à améliorer.

PROCESSUS

Pour utiliser la check-list ODÉFA, étudiez les éléments et questions de chaque étape et cochez la colonne appropriée (oui ou non).

Check-list ODÉFA		
ÉTAPE 1. OBSERVER	OUI	NON
1. Observez-vous la personne que vous allez coacher lorsque vous : <ul style="list-style-type: none"> ■ lui dites bonjour ? ■ l'invitez à s'asseoir ? ■ l'appelez par son nom ? ■ lui posez une question personnelle ? Qu'avez-vous observé de son état émotionnel ? _____		
ÉTAPE 2. DEMANDER	OUI	NON
1. Expliquez-vous les raisons de la conversation en utilisant des faits pour illustrer le contexte de vos questions ? 2. Posez-vous des questions qui vous aideront à comprendre le point de vue de la personne coachée ? 3. À la suite des réponses posez-vous des questions qui approfondissent la situation ?		
ÉTAPE 3. ÉCOUTER	OUI	NON
1. Lorsque la personne coachée parle, montrez-vous des signes d'écoute active, par exemple en vous penchant en avant, en faisant un signe de tête affirmatif ou en maintenant un contact visuel ? 2. Reprenez-vous les mots de la personne coachée en les paraphrasant pour vous assurer d'avoir compris ? 3. Pour confirmer que vous avez compris, choisissez-vous des mots qui reflètent votre compréhension de ses sentiments ?		
ÉTAPE 4. DONNER LE FEED-BACK	OUI	NON
1. Résumez-vous les informations fournies par la personne coachée ? 2. Faites-vous part de vos observations ? 3. Utilisez-vous des mots spécifiques plutôt que des généralisations ? 4. Utilisez-vous des mots descriptifs plutôt que critiques ? 5. Focalisez-vous sur le comportement observable ?		
ÉTAPE 5. METTRE D'ACCORD	OUI	NON
1. Poser-vous des questions qui obligent la personne coachée à proposer des solutions alternatives ? 2. L'aidez-vous à prendre une décision pour résoudre le problème ? 3. Confirmez-vous l'accord ? 4. Mettez-vous d'accord sur les étapes suivantes ? 5. Évoquez-vous les conséquences d'un échec ou de l'absence de réalisation ?		

EXERCICE Diagnostiquer les problèmes de performance

OBJECTIF

Cet exercice aide les participants à identifier les causes profondes probables des problèmes de performance. Utilisez-le dans les cas où les problèmes sont récurrents et où les personnes concentrent leur énergie sur le traitement des symptômes plutôt que sur les causes profondes.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- tableau à feuilles volantes et feutres
- photocopies du Document à distribuer : Outil de diagnostic des problèmes de performance individuelle

PROCESSUS

Préparation

- Prévoyez un nombre suffisant de photocopies de l'Outil de diagnostic des problèmes de performance individuelle (Document à distribuer) pour tous les participants.

Étape 1. Discuter de ce que signifie être au meilleur de sa performance

- En réunion plénière, demandez aux participants :
 - Quand êtes-vous au meilleur de votre performance ?
 - Pourquoi êtes-vous capable d'être au meilleur de votre performance ?
 - Quels systèmes en place vous aident à réaliser un travail d'excellence ?
- Notez leurs réponses sur le tableau.
- Expliquez au groupe que sans formulation claire des attentes concernant la performance, sans description de poste, sans évaluation claire suivie d'un feedback approprié, sans approvisionnement, équipement, aides au travail, systèmes fonctionnels, motivation, soutien, informations et compétence établie, il leur est difficile d'effectuer leurs tâches au meilleur de leurs capacités.

Étape 2. Présenter l'Outil de diagnostic des problèmes de performance individuelle

- Distribuez le Document : Outil de diagnostic des problèmes de performance individuelle.
- Demandez aux participants de remplir l'outil individuellement.
- Répartissez les participants en petits groupes et demandez-leur de partager leurs résultats.
- Demandez-leur de réfléchir sur leur expérience et de considérer les lacunes découvertes dans leur performance par rapport à la présence ou à l'absence de conditions nécessaires à une performance optimale.

Étape 3. Faire une synthèse et mener une réflexion sur le travail en petit groupe

- En séance plénière, demandez aux participants de présenter leurs résultats.
- Identifiez les situations qui requièrent des solutions au niveau de l'ensemble de l'organisation.

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Si des personnes ayant autorité pour agir sur des solutions au niveau de l'organisation sont présentes dans la salle, mettez-vous d'accord sur les priorités, les responsabilités et le délai pour un compte rendu au groupe.

1. ATTENTES CONCERNANT LES PERFORMANCES	OUI	NON	QUALIFICATIF (s'il y a)
a) Savez-vous ce qu'on attend de vous ?			
b) Possédez-vous une description actualisée de votre poste ?			
2. FEED-BACK CONCERNANT LES PERFORMANCES	OUI	NON	QUALIFICATIF (s'il y a)
a) Savez-vous si vos performances répondent ou non aux attentes ?			
b) Avez-vous régulièrement des conversations avec votre superviseur concernant vos performances ?			
3. CONDITIONS DE TRAVAIL	OUI	NON	QUALIFICATIF (s'il y a)
a) Bénéficiez-vous des aides au travail, de l'approvisionnement et de l'équipement pour réaliser votre travail ?			
b) Le climat de travail (environnement) incite-t-il à de bonnes performances ?			
4. MOTIVATION	OUI	NON	QUALIFICATIF (s'il y a)
a) Bénéficiez-vous d'une motivation externe (comme la reconnaissance ou des récompenses financières) pour bien réaliser votre travail ?			
b) La véritable performance du personnel est-elle influencée par des facteurs de motivation externes ?			
5. SOUTIEN DES NIVEAUX SUPÉRIEURS DE LA HIÉRARCHIE	OUI	NON	QUALIFICATIF (s'il y a)
a) L'équipe dirigeante de la santé du district ou de votre organisation vous aide-t-elle à réaliser de bonnes performances ?			
b) Les réglementations et les procédures favorisent-elles votre bonne performance ?			
6. LES COMPÉTENCES ET INFORMATIONS NÉCESSAIRES À LA RÉALISATION DU TRAVAIL	OUI	NON	QUALIFICATIF (s'il y a)
a) Avez-vous le sentiment de posséder les compétences et les informations appropriées pour bien faire votre travail ?			
b) Avez-vous besoin d'autres compétences ou d'autres informations ?			
CITER TROIS DOMAINES DONT VOUS DEVEZ DISCUTER AVEC VOTRE SUPERVISEUR POUR AMÉLIORER VOTRE PERFORMANCE			
1.			
2.			
3.			

EXERCICE Comprendre les différents rôles dans un travail d'équipe

OBJECTIF

Cet exercice aide une équipe à réfléchir aux différents rôles de ses membres. Utilisez-le pour découvrir comment améliorer les interactions entre les membres d'une équipe. Cet exercice est basé sur le système des quatre rôles de Kantor (Kantor 1999).

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- tableau à feuilles volantes et feutres

PROCESSUS

Préparation

- Préparer le tableau en inscrivant sur une page les quatre rôles de membres d'une équipe : Prendre initiative, Suivre, S'opposer, Observer

Étape 1. Présenter les quatre rôles de membres d'une équipe

- En séance plénière, présentez les quatre rôles aux participants en disant :
 - Voici les quatre rôles que vous pouvez tenir dans une équipe : *Prendre initiative, Suivre, S'opposer, Observer* ;
 - Tous ces rôles sont importants ;
 - Une équipe saine comporte des personnes tenant chacun des rôles afin de parvenir à des résultats.
- Expliquez que :
 - il est nécessaire que quelqu'un « prenne l'initiative » en recommandant une idée ou une action ;
 - il est nécessaire que quelqu'un d'autre « suive » ou accepte cette idée ;
 - quelqu'un doit « s'opposer » ou critiquer cette idée pour s'assurer que les décisions ou les actions ne sont pas impulsives et pour affiner la qualité de réflexion de l'équipe ;
 - quelqu'un doit « observer » pour donner le feed-back sur la manière dont l'équipe agit.
- Précisez que ces rôles peuvent également être tenus d'une manière improductive. (Par exemple, une personne peut prendre toutes les initiatives et dominer ou quelqu'un peut simplement suivre sans jamais remettre en question la valeur des actions. Une personne peut s'enliser dans l'opposition sans jamais être d'accord avec les propositions du groupe. Enfin, quelqu'un peut être trop passif, en observant uniquement sans jamais participer activement.)
- Analyser avec le groupe les conséquences d'avoir un ou plusieurs rôles manquant dans un groupe.
- Expliquez que pour le bon fonctionnement d'une équipe, les quatre rôles doivent être tenus de manière productive. Pour qu'un membre d'une équipe soit efficace, il doit être capable de jouer chacun des quatre rôles.

Étape 2. Pratiquer les rôles d'une équipe

- Répartissez les participants en petits groupes.
- Choisissez deux personnes de chaque groupe pour agir en tant qu'« observateurs ». Il est bon de choisir des « innovateurs » naturels pour ce rôle, parce qu'ils ont ainsi à relever le défi de rester calme et d'observer.
- Demandez aux observateurs d'inscrire les quatre rôles d'une équipe (Prendre initiative, Suivre, S'opposer, Observer) sur une feuille de papier.
- Demandez aux observateurs de noter sur le papier lorsqu'ils voient un membre de leur équipe jouer un de ces rôles.
- Donnez aux équipes un sujet ou un défi à discuter qui soit suffisamment réel pour que la conversation soit animée. Ce sujet doit être en rapport avec leur travail pour qu'ils ne soient pas intimidés.

Étape 3. Partager l'impression de la position d'observateur

- En réunion plénière, demandez aux observateurs leurs impressions sur la position d'observateur. Était-ce difficile ?
- Demandez-leur ce qu'ils ont observé. Ont-ils repéré chacun des quatre rôles ?

Étape 4. Donner le feed-back aux équipes

- Demandez aux observateurs de donner le feed-back à leurs équipes.
- Allez voir chaque équipe et demandez à ses membres si les quatre rôles étaient représentés de manière équilibrée ou si l'un des rôles avait une trop grande prépondérance sur les autres.
- Demandez aux équipes de discuter du feed-back et de proposer des solutions pour corriger les déséquilibres.

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Insistez sur le fait qu'il n'y a pas de mauvais rôle, mais qu'il arrive parfois que les rôles ne soient pas équilibrés.
- Expliquez que parfois une situation particulière exige plus un rôle qu'un autre. Par exemple des urgences requièrent que plus de personnes prennent des initiatives et les suivent plutôt qu'elles n'observent.
- Précisez que nous devons tous apprendre à être plus efficaces dans les rôles qui ne nous sont pas naturels.

RECOMMANDATIONS Planifier la succession du leadership

OBJECTIF

Ces recommandations peuvent être utilisées dans le processus de succession du leadership au niveau supérieur, lorsque le départ d'un cadre supérieur est imminent.

RECOMMANDATIONS

Une action préventive est toujours préférable à une action curative. Si vous êtes le directeur général qui envisage son départ – même si vous êtes indécis concernant le départ – commencez à en parler maintenant pour préparer votre organisation à votre départ. Recueillez le point de vue et le soutien de votre personnel en l'engageant, ainsi que le conseil d'administration, précocement et activement dans la planification de la succession. Plus la culture organisationnelle est ouverte, plus vos collègues seront impliqués. S'ils savent que le conseil d'administration fonctionne en toute indépendance pour défendre les intérêts de l'organisation, le feed-back des membres du personnel est plus susceptible d'être sincère et vraiment représentatif. Gilmore (1993) a condensé le processus de gestion de la succession en neuf étapes.

Étape 1. Engager les parties concernées

- Engagez les parties concernées *internes* à l'organisation dans la planification de la succession directement, par le biais de conversations dans toute l'organisation, ou indirectement, par l'intermédiaire d'un comité qui fait circuler des questionnaires et fait paraître des informations régulières concernant ses progrès.
- Persuadez les parties concernées *externes*, comme les bailleurs de fonds, les investisseurs, les collaborateurs, les clients et les autres personnes influentes de la nécessité d'un changement de leadership et de l'importance de leur soutien total avant, pendant et après la transition.

Étape 2. Analyser les défis stratégiques

- Si votre organisation a récemment conduit un exercice de planification stratégique, vous devez avoir une idée claire des défis auxquels le nouveau leadership aura à faire face.
- Des modifications dans les défis stratégiques de l'organisation doivent se refléter dans les stratégies de gestion des ressources humaines. Ces stratégies comprennent le choix d'une nouvelle direction.

Étape 3. Formuler les critères de sélection et la description du poste

- Choisissez les critères pour l'évaluation des candidats les plus prometteurs.
- Aidez-vous des critères de sélection pour élaborer le profil du poste. Celui-ci doit traduire les orientations stratégiques en besoins en leadership – de quels types de leadership l'organisation aura-t-elle besoin à l'avenir – et en qualifications pour le poste de direction.
- Le candidat parfait n'existant pas, étudiez les qualifications les plus essentielles pour le nouveau leader et recherchez où vous pouvez trouver, au sein de votre organisation, des personnes qui les possèdent.

Étape 4. Concevoir un processus de recherche et de sélection

- Le conseil d'administration doit avoir (ou doit élaborer) un processus générique de recherche et de sélection qui nécessite uniquement des adaptations minimales pour être utilisé dans ce processus de recrutement.
- Le président du conseil met normalement en route le processus lorsque la succession est devenue un problème (ce qui peut arriver soudainement ou après des mois ou des années d'hésitations de la part du directeur).
- Si aucun candidat ne s'impose pour le poste de directeur, le président met en place un comité de recherche (voir l'encadré suivant intitulé « Utiliser un comité de recherche ») et lui donne le mandat de présenter un candidat approprié au comité.

Étape 5. Préparer la direction

- Pendant le processus de recherche, commencez à préparer des rapports pour présenter votre perception de l'histoire, de la vision, de la mission, de la culture et des mécanismes de gestion de l'institution à votre équipe de direction.
- Le leader qui s'en va doit progressivement transférer son autorité et les prises de décision aux responsables, afin qu'ils soient préparés à aider le nouveau leader à prendre un bon départ.

Étape 6. Étudier les candidatures

- Le comité de recherche doit trouver un équilibre entre rechercher trop près de la maison (c'est-à-dire ne considérer que des candidats que des personnes de l'organisation connaissent déjà) ou ratisser trop large (en rapportant de nombreux curricula vitae inadéquats et en occasionnant un travail improductif).

Étape 7. Sélectionner et recevoir les finalistes en entretien

- Le comité utilise les critères de sélection pour dresser une courte liste des candidats les plus prometteurs.
- Le comité reçoit chacun des finalistes en entretien.

Étape 8. Organiser les vérifications des références et les entretiens

- Le comité vérifie les références des candidats prometteurs pour connaître leurs performances dans les postes antérieurs.
- Regardez les résultats obtenus par les candidats à des fonctions de leadership nécessaires au niveau supérieur (voir la description de la transition au quatrième niveau dans le chapitre 4).
- Essayez de visiter les lieux de travail des candidats retenus et de discuter avec les subordonnés, les pairs, les membres du comité d'administration et les clients.
- Recueillez des impressions sur les environnements de travail que les nouveaux leaders potentiels ont créés.

Étape 9. Proposer le poste au candidat retenu

- Le comité examine ses impressions sur l'expérience, les qualifications, le caractère de chaque candidat et sa compatibilité avec l'organisation et parvient à un consensus sur un candidat.

- Le comité transmet une recommandation finale au conseil d'administration et au directeur partant et le président du conseil d'administration propose le poste au candidat retenu.

Étape 10. Gérer la transition au sein de l'organisation

- Le changement de leadership comprend trois stades : une fin, une période neutre et un commencement. Faites attention au départ de l'ancien leader et à la manière dont le nouveau est intégré.
- Pendant la *période de fin*, organisez des hommages et des réunions où les gens peuvent réfléchir au passé et dire au revoir.
- Pendant la *période neutre*, préparez l'avenir en donnant au personnel des occasions d'étudier et de réfléchir, d'abandonner d'anciens modes d'action, de régénérer et de renouveler leur sens de l'organisation et de leur rôle en son sein.
- Veillez à ce que l'incitation aux résultats et à une productivité accrue n'interfère pas avec des réorientations personnelles qui assiéront solidement le nouveau commencement.
- Au *début* du mandat du nouveau leader, celui-ci, le reste du personnel et le conseil d'administration doivent partager leurs attentes quant à leur manière de travailler ensemble.
- N'ignorez pas l'héritage de l'organisation (ses bons et ses mauvais côtés) qui est le tremplin du nouveau commencement.

UTILISER UN COMITÉ DE RECHERCHE

Le président du conseil nomme généralement un membre du conseil pour présider le comité de recherche. Le président du comité constitue une équipe de recherche qui doit être le reflet des groupes de parties concernées et comprendre d'autres membres, qui peuvent être certains personnels de la direction, et, si nécessaire, des chercheurs de têtes extérieures. La clé d'une recherche réussie est l'approche active, qui dépend de l'existence de liens étroits entre le processus d'identification des candidats et de gestion des informations générées par la recherche. Le processus complet peut facilement prendre six mois ou plus.

Travailler avec un comité de recherche

- Élaborez des règles de base pour le comité (sur la confidentialité, les procédures de prise de décision, le recours après les prises de décision et la transparence des actions entreprises).
- Étudiez le contexte, le plan stratégique et l'environnement culturel de l'organisation, ainsi que la manière dont ils influencent le profil du nouveau leader.
- Menez une enquête parmi le personnel et les bénévoles pour définir les critères de sélection.
- Aidez-vous de ces critères pour élaborer le profil de poste du nouveau leader.
- Spécifiez les exigences minimales pour éliminer les candidats inadéquats.
- Mettez au point un système de gestion et de partage des informations.
- Identifiez les viviers de candidats et les pistes menant à des candidats.
- Identifiez les candidats les plus prometteurs pour les entretiens.
- Consolidez les compétences nécessaires à la conduite des entretiens parmi les membres du comité (si besoin).
- Élaborez des questions pour l'entretien et une méthode d'entretien (nombre de personnes participant à l'entretien, durée, lieu, enregistrement et compte rendu).
- Réalisez les entretiens et réduisez le nombre de candidats.
- Informez les candidats qui ne sont pas retenus.
- Vérifiez les références et les parcours des candidats restants.
- Allez visiter les lieux de travail des candidats restants, si possible.
- Réalisez les entretiens finaux.
- Effectuez le choix final et la recommandation au comité d'administration.

RECOMMANDATIONS

Éviter les erreurs courantes dans le recrutement de nouveaux leaders**OBJECTIF**

Utilisez ces recommandations pour vous familiariser avec le processus de succession du leadership au niveau supérieur et éviter les erreurs courantes dans le recrutement d'un nouveau leader.

RECOMMANDATIONS

Ces recommandations explorent la manière dont l'organisation s'occupe de la succession du leadership avant et après la transmission de pouvoir. En tant d'organe de gouvernement principal de nombreuses organisations, le conseil d'administration joue un rôle essentiel : ses membres sont décideurs, évaluateurs, défenseurs et mobilisateurs de ressources.

Pour garder le cap pendant la transition du leadership, le conseil d'administration doit participer, avec le personnel et le leader sortant, à la recherche du meilleur remplaçant possible. La qualité des relations entre le conseil d'administration (ou une équipe dirigeante) et le directeur est un des facteurs clés. Un directeur peut délibérément nommer un conseil d'administration faible qui acquiesce à tout ce que dit ou pense le directeur. Un tel conseil ne sera pas très utile dans la gestion de la succession. Inversement, un conseil d'administration peut saper la confiance et l'assurance du personnel en favorisant les intérêts du directeur partant ou d'un candidat particulier pour des raisons politiques. Parfois des membres du conseil d'administration cherchent à favoriser leurs intérêts propres ou les intérêts de leur circonscription, qui peuvent être différents de ceux des autres parties concernées.

Si le directeur n'a pas mis en place des directeurs de deuxième et troisième niveaux forts et crédibles, il est possible que le personnel ou les parties concernées refusent qu'il se retire ou qu'il abandonne les tâches de routine. Ils peuvent penser que personne n'a assez d'expérience en matière de management de direction pour faire fonctionner l'organisation en son absence. Évitez cette situation en renforçant constamment les capacités de leadership des responsables de l'organisation et en préparant les cadres supérieurs à des rôles de direction au sein de l'organisation.

Le résumé suivant s'applique non seulement aux conseils d'administration mais également aux personnes qui occupent des positions de leadership clés.

LES ERREURS COURANTES DANS LE RECRUTEMENT DE NOUVEAUX LEADERS ET LES MANIÈRES DE LES ÉVITER

ERREURS COURANTES	MANIÈRES DE LES ÉVITER
Entamer trop rapidement le processus de recherche de candidats, avant de revoir la direction stratégique de l'organisation	<p>Étudiez votre plan stratégique et demandez-vous :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Quelle est notre activité ? ■ Quels produits et services apportons-nous ? Quelles sont nos valeurs ? ■ Pour quelles raisons sommes-nous compétents dans notre prestation ? Quel est notre avantage relatif ou quelles sont nos compétences par rapport aux autres ? ■ Pourquoi les personnes apprécient-elles notre prestation ? ■ Dans quelle mesure le rôle du leader potentiel contribue-t-il à notre stratégie ? ■ Où devons-nous chercher des candidats qui exercent un travail similaire ou compatible ?
Ne pas envisager le changement du leadership de l'organisation et du conseil d'administration en même temps	Assurez-vous de la stabilité du leadership du conseil d'administration pour fournir continuité et soutien au nouveau leader. Évitez de choisir un nouveau conseil d'administration et un nouveau leader de l'organisation en même temps.
Prendre trop rapidement ses distances par rapport au processus de recherche	Restez engagé même si vous avez nommé un comité de recherche ou engagé une entreprise pour faire cette démarche. Le conseil d'administration ne peut pas déléguer entièrement le processus de recherche. Chaque membre du conseil doit aider à définir le profil du poste, à suggérer des candidats ou des sources de noms de candidats et à « diffuser au niveau de son réseau » des informations sur le poste à pourvoir.
Ne pas clarifier le rôle du personnel dans le processus de recherche	Décidez si des membres du personnel participent au comité de sélection ou au choix final. S'ils ne peuvent être impliqués, ils doivent être tenus informés du processus et des délais. Ils peuvent contribuer en aidant à traduire la stratégie en profil de poste, en rencontrant les candidats et en donnant leur opinion.
Accorder une valeur trop importante aux entretiens avec les candidats	Structurez et ciblez les entretiens avec des questions difficiles ou stimulantes. Après l'entretien identifiez les éventuels domaines préoccupants et vérifiez les références en vous attachant plus particulièrement à ces domaines. Si possible, rendez-vous sur les lieux de travail des candidats les plus prometteurs et interrogez leurs collègues et leurs subordonnées sur leur style de travail.
Se contenter de réponses écrites pour les demandes de références	Demandez à une personne qui a l'habitude de faire passer des entretiens d'engager une conversation directe avec les personnes qui fournissent les références, en face à face ou par téléphone, afin de créer un environnement propice à l'émergence de toutes les nuances d'opinions.
Ne pas utiliser le choix final pour définir les attentes des deux parties (le nouveau leader et le conseil d'administration) et une méthode d'évaluation des performances du nouveau leader	Évoquez les attentes et les priorités. Négociez les rôles et les responsabilités qui ne sont pas codifiés dans les statuts de l'organisation. Répondez à toutes les questions concernant le rôle du leader sortant et convenez de la date et de la manière dont seront réexaminés ultérieurement les problèmes.

ERREURS COURANTES	MANIÈRES DE LES ÉVITER
Sortir trop rapidement du processus de transition	<p>Au cours de la période de « lune de miel » qui suit le recrutement du nouveau leader, le conseil d'administration doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ aider le nouveau leader à trouver l'équilibre nécessaire entre continuité et changement à la lumière de l'histoire de l'organisation ; ■ aider le leader à créer des liens avec les ressources externes ; ■ établir des règles de base pour les interactions entre le conseil d'administration et le leader ; ■ encourager le personnel et les personnes extérieures qui auraient des préoccupations à en discuter directement avec le leader plutôt que de se plaindre au conseil d'administration.

OUTIL Préparer une négociation réussie

OBJECTIF

Cet outil est conçu pour vous aider à préparer une négociation réussie. Utilisez-le lorsque vous savez que vous avez besoin de négocier un problème avec une autre personne ou un autre groupe et que vous n'êtes pas sûr d'être à la hauteur de la tâche.

PROCESSUS

Lorsque vous préparez la négociation, rappelez-vous que le résultat dépend en partie de la *manière* dont vous négociez. Il faut distinguer entre l'objet de la négociation (ce que vous négociez) et la relation qui existe entre vous et l'autre partie.

Utilisez le *plaidoyer* (présentation de votre point de vue) pour faire entendre votre voix dans la négociation et utilisez les *connections* pour établir votre relation avec l'autre personne. Décidez de ce qui est le plus important lorsque vous planifiez votre stratégie pour obtenir un accord négocié.

Étape 1. Bien comprendre l'objet de la négociation (scanner)

- Faites le point de ce que vous mettez sur la table (par exemple des compétences, des informations, une expérience).
- Cherchez les ressources cachées que vous n'exploitez pas.
- Identifiez vos points vulnérables et imaginez la manière dont vous allez vous en occuper.
- Obtenez des informations factuelles sur l'objet de la négociation ainsi que sur l'autre personne et sa situation.
- Mettez en place des options alternatives.
- Recherchez de nouvelles perspectives pour ne pas vous trouver enfermé dans votre propre réflexion.
- Anticipez les réactions de l'autre partie vis-à-vis de vous, de votre point de vue et de vos propositions.

Étape 2. Attirer l'autre partie à la table de négociation

- Assurez-vous que l'autre partie perçoit votre valeur et que vous n'allez pas abandonner cette valeur gratuitement.
- Rendez la négociation inévitable. Par exemple :
 - proférez une menace crédible qui force l'autre partie à faire un choix ;
 - rendez tangible à l'esprit de l'autre personne les conséquences du choix ;
 - évoquez le coût qu'entraînerait le fait d'ignorer votre proposition ;
 - présentez votre solution alternative comme base de négociation ou montrez que l'absence d'action est exclue parce que le changement se réalisera de toute façon.
- Élevez le débat en établissant votre autorité et votre crédibilité. Si votre situation est inférieure à celle de l'autre partie, assurez-vous de l'autorisation explicite de votre ou de vos supérieurs

- Renforcez le soutien de votre ordre du jour en utilisant des alliés comme intermédiaires, partenaires stratégiques ou promoteurs de votre cause.

Étape 3. Créer une connection

- Investissez du temps et de l'énergie dans la création d'une relation, dans la participation et son maintien (en alimentant le dialogue).
- Faites en sorte que chacun s'approprie le problème en soulignant les conséquences négatives pour tous en cas d'échec à trouver un accord.
- Examinez votre propre histoire. Séparez les faits et la fiction.
- Écoutez l'histoire de l'autre personne, en prenant en compte sa situation, ses sentiments, ses idées et la nécessité pour lui de sauver la face.
- Recherchez les liens entre vos deux histoires.
- Reconnaissez cependant que, parfois, l'autre partie obéit à des règles différentes et qu'elle n'est pas prête à négocier avec vous. Parfois le déséquilibre du pouvoir entre vous et cette personne est si grand que vous devez céder. En ce cas, montrez votre satisfaction d'avoir été invité à la table de négociation, d'avoir au moins été écouté et de pouvoir l'être à nouveau dans des situations futures.

PRÉVOIR LES POINTS DE CONFLIT ET PRÉPARER MENTALEMENT VOTRE RÉPONSE

POINT DE CONFLIT	PRÉPARER VOTRE RÉPONSE
Lorsque l'autre partie vous lance un défi	<ul style="list-style-type: none"> ■ Répondez positivement, calmement et respectueusement aux mouvements visant à vous placer en situation difficile.
Lorsque l'autre partie vous agace	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faites une pause, mettez un terme à la session et programmez une autre rencontre dans quelques jours ou changez de rythme ou de lieu.
Lorsque l'autre partie soulève des problèmes inappropriés	<ul style="list-style-type: none"> ■ Soulignez l'inefficacité ou le caractère inapproprié de cette tactique ou encore les conséquences involontaires de cette tactique. ■ Indiquez que la tactique est contre-productive. ■ Demandez de répéter (« Pouvez-vous répéter ce que vous venez de dire ? ») car il est très difficile et embarrassant de répéter des insinuations en public. ■ Nommez les mouvements hostiles ou d'exclusion. (« Pouvez-vous expliquer les raisons pour lesquelles vous laissez les bénéficiaires en dehors de cette conversation ? »)
Lorsque l'autre partie essaie de vous éloigner du problème en cours de négociation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ramenez la conversation au problème principal et éloignez-la des accusations personnelles. ■ Regardez vers l'avenir et non en arrière vers les erreurs passées. ■ Proposez une idée meilleure que la première qui n'a pas reçu de réponse suffisante.

Étape 4. Suivi après la négociation

- Évaluez chaque étape du processus de négociation :
 - Qu'est-ce qui a bien fonctionné ?
 - Qu'est-ce qui n'a pas bien fonctionné ?
 - Qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment ?
- Examinez les résultats de la négociation.
 - Vous pouvez utiliser l'outil « Définir une stratégie pour la négociation d'un accord » pour voir dans quelle zone de la matrice se trouvent les résultats.
- Pensez à documenter le processus en notant par écrit vos réflexions. Demandez un feed-back si vous le souhaitez.

OUTIL Définir une stratégie pour la négociation d'un accord

OBJECTIF

Cet outil est conçu pour vous aider à choisir une stratégie de négociation. Utilisez-le pour clarifier ce que vous voulez accomplir et la manière d'y arriver. Utilisez la matrice suivante pour déterminer la position que vous voulez adopter afin de choisir la bonne approche pour atteindre votre objectif.

MATRICE DES STRATÉGIES DE NÉGOCIATION

		CONNECTION	
		ÉLEVÉE	FAIBLE
PLAIDOYER	ÉLEVÉ	<p>Résolution créative d'un problème</p> <p>Lorsque le coût de l'aliénation de l'autre parti est grand et que le maintien de la relation est important :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Utilisez la technique de négociation PICO. (PICO signifie Personne, Intérêts, Critères, Options.) Voir l'outil « Négociateur pour atteindre les résultats escomptés ». <p>Le résultat : Si la négociation se conclut bien, les deux parties repartent satisfaites d'avoir servi leurs intérêts et d'avoir préservé les relations.</p>	<p>Marchandage</p> <p>Lorsque vous voulez obtenir le meilleur bénéfice possible pour vous :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ commencez par faire des propositions qui camouflent vos désirs réels ; ■ marchandez entre des propositions qui sont au départ très éloignées. Rapprochez-vous progressivement de la proposition de l'autre, jusqu'à atteindre un compromis (même si ce n'en est pas vraiment un). <p>Le résultat : Ce que gagne une partie est perdu par l'autre ou les deux sont un peu perdantes dans le compromis.</p>
	FAIBLE	<p>Apprentissage mutuel</p> <p>Lorsque les deux parties veulent dépasser les rapports instrumentaux de l'autre partie (l'utilisation comme un instrument pour satisfaire ses propres besoins) et leur propre intérêt éclairé :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ étudiez les besoins communs et distincts. <p>Le résultat : Vous risquez de ne pas complètement résoudre le problème. Un nouvel éclairage du problème peut le rendre plus ou moins important et peut nécessiter une nouvelle stratégie. La relation est probablement renforcée.</p>	<p>À prendre ou à laisser</p> <p>Lorsque vous n'avez pas d'intérêt significatif dans la négociation.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ proposez à l'autre personne d'accepter votre offre ou de laisser passer sa chance. <p>Le résultat : Vous retirez votre offre ou, parfois, subitement, vous gagnez. La relation peut être compromise.</p>

OUTIL Négocier pour atteindre les résultats escomptés

OBJECTIF

PICO est une technique de négociation avec une autre personne pour résoudre un problème tout en maintenant de bonnes relations avec cette personne. PICO signifie Personne, Intérêts, Critères, Options. Utilisez la Fiche de travail PICO pour planifier votre négociation. Cette méthode est fondée sur le travail de Fisher et al. 1991.

FICHE DE TRAVAIL PICO

<p>Personne – Isoler la personne du problème</p> <p>Étudiez les facteurs contextuels qui peuvent avoir contribué aux positions actuelles.</p>	
<p>Intérêts – Rechercher les intérêts cachés derrière les positions</p> <p>Mettez-vous à la place des autres : qu'est ce qui motive les autres, où vos intérêts sont-ils convergents, où sont-ils divergents ?</p>	
<p>Critères – S'accorder sur des critères objectifs pour vérifier si un accord a été trouvé</p> <p>Définissez des critères objectifs pour l'évaluation d'options possibles. Par exemple, quel serait un résultat acceptable ?</p>	
<p>Options – Chercher des solutions alternatives</p> <p>Si tout est possible, quelles sont les meilleures solutions et comment pourraient-elles bénéficier aux deux parties ?</p>	

EXERCICE Renégocier les rôles entre les différents niveaux du système de santé

OBJECTIF

Cet exercice, conçu à l'intention du secteur public, offre la possibilité à des niveaux adjacents de la pyramide de la santé d'étudier, de négocier et de s'accorder sur les types d'activités et de rôles de chaque niveau par rapport à l'autre. Cet exercice peut également être utilisé dans de grandes organisations privées dont les bureaux, appartenant à de multiples branches, souhaitent devenir plus autonomes. Il offre un ensemble d'actions sur lesquelles les participants des différents niveaux peuvent s'accorder en vue d'un soutien mutuel. Il clarifie également pour les niveaux inférieurs les contraintes réelles du niveau central.

Cet exercice est particulièrement approprié lorsque :

- la décentralisation est la politique officielle mais que les niveaux n'ont pas parfaitement identifié les changements de rôles et d'exigences ;
- de nouveaux rôles ont été imposés sans concertation ;
- les personnes des différents niveaux ne sont ni à l'aise et ni qualifiées pour entamer un dialogue qui va à l'encontre des références culturelles.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- tableau à feuilles volantes et feutres
- photocopies du Document à distribuer : Changer le système de santé pour répondre aux besoins locaux

PROCESSUS

Préparation

- Examinez l'exercice avec les principales parties concernées du niveau le plus central et assurez-vous qu'elles comprennent l'exercice et qu'elles vous soutiennent.
- Invitez les personnes appartenant aux niveaux adjacents du système de santé, quatre ou cinq personnes par niveau.
- Prévoyez des photocopies du Document à distribuer : Changer le système de santé pour répondre aux besoins locaux.
- Brisez la glace pour établir une relation de confiance et aider à créer un environnement sécurisant pour le dialogue, un endroit où les normes et les tabous culturels peuvent être temporairement mis entre parenthèses (tels que ceux qui empêchent les personnes des niveaux inférieurs d'évoquer des problèmes avec les niveaux supérieurs).

Étape 1. Identifier les niveaux de management

- En séance plénière, demandez aux participants de vous aider à dessiner la pyramide ou la structure de leur système de santé actuel.
- Identifiez les différents niveaux administratifs ou de management et les tâches effectuées actuellement par chaque niveau.

Étape 2. Établir la liste des activités des différents niveaux

- Faites asseoir les participants du même niveau ensemble.
- Séparez les groupes pour que les conversations des uns et des autres n'interfèrent pas mais gardez les groupes dans la même salle si possible.
- Demandez aux membres de chaque groupe d'écrire sur une feuille du tableau :
 - les activités qu'ils réalisent et qui soutiennent les autres niveaux présents dans la salle ;
 - les choses qu'ils exigent ou qu'ils attendent des autres niveaux (comme par exemple des rapports mensuels).

Étape 3. Présenter les listes d'activités

- En séance plénière, demandez à chaque groupe de présenter ses listes.
 - Comparez les listes et clarifiez les significations de certains mots si nécessaire.
 - Notez les contradictions.
 - Gardez une liste à compléter rassemblant les éléments ou les problèmes qui méritent une attention ultérieure.

Étape 4. Discuter de la pyramide du système de santé avec le niveau central en bas

- En séance plénière, présentez brièvement le Document à distribuer montrant la pyramide inversée (le niveau central étant en bas).
- Étudiez la manière dont les rôles changent. Par exemple, le centre soutient maintenant toute la pyramide.
- Vérifiez que tout le monde comprend le concept de la pyramide inversée.

Étape 5. Rechercher les types de soutien nécessaires

- Demandez aux participants de reprendre leurs places dans les groupes séparés.
- Demandez à chaque groupe d'écrire sur le tableau de chaque niveau :
 - le soutien qu'ils aimeraient recevoir des autres niveaux présents dans la salle ;
 - le soutien qu'ils sont prêts à offrir aux autres niveaux.

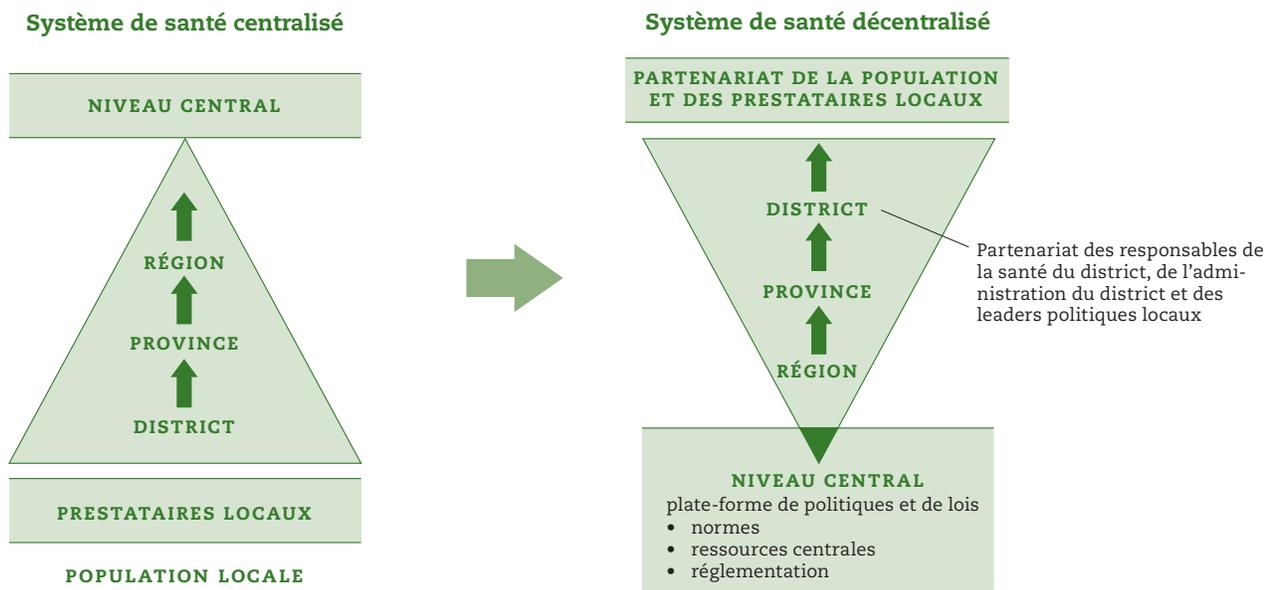
Étape 6. Présenter les besoins en soutien

- En séance plénière, demandez à chaque groupe de présenter sa liste de besoins en soutien de la part des autres niveaux.
- Vérifiez la clarté. Les groupes utilisent peut-être des mots vagues ou abstraits pour dissimuler leurs intentions.
- Approfondissez pour trouver les actions que les groupes désirent de la part des autres.
- Créez une liste à compléter regroupant les accords auxquels s'engagent les différents niveaux.

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Vérifiez qu'un consensus a été atteint à la fin.
- Demandez si tout le monde a bien compris les étapes suivantes du processus, si quelqu'un a besoin d'approuver le processus et si oui, la manière dont cela se passera.
- Trouvez ce qui est encore nécessaire pour s'assurer que ces accords soient mis en œuvre et déterminez une date butoir pour leur mise en œuvre.
- Choisissez une date et une heure pour vérifier le progrès réalisé sur les engagements.

La réorientation du système de santé vers le niveau local inverse la pyramide traditionnelle de l'organisation et change la façon dont le personnel doit penser et travailler.



EXERCICE « Rénégocier les rôles entre les différents niveaux du système de santé »

Source : *Transformer les managers en leaders : Guide pour l'amélioration des services de santé*. Cambridge, MA : Management Sciences for Health, 2006

EXERCICE Préparer des requêtes pour une meilleure coordination

OBJECTIF

L'utilité de cet exercice est plus évidente dans les réunions de coordination où de nombreuses parties sont présentes. Il permet aux groupes être explicites les uns avec les autres sur le soutien et les informations dont chacun a besoin ainsi que sur les réponses aux requêtes des autres groupes.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- tableau à feuilles volantes et feutres
- auto-adhésifs amovibles de plusieurs couleurs
- photocopies du Document à distribuer : Requêtes plutôt que plaintes

PROCESSUS

Préparation

- Prévoyez des photocopies du Document à distribuer : Requêtes plutôt que plaintes.
- Déterminez le nombre de groupes présents (pour les coordinations interinstitutionnelles, les groupes peuvent comprendre une administration de service public, un bailleur de fonds, le secteur privé, une association de bénévoles, un établissement ; pour une coordination intra-organisationnelle, envisagez des groupes de responsables, des prestataires de services, des membres du conseil d'administration et des bénévoles). Il est préférable de limiter le nombre de groupes, donc si certains petits groupes ont des rôles et des requêtes semblables, envisagez de les regrouper.
- Collez sur le mur une feuille de tableau pour chaque groupe et identifiez-la clairement au nom du groupe et si possible avec une couleur différente qui caractérisera chaque groupe.
- Prévoyez des blocs d'auto-adhésifs amovibles correspondants aux couleurs de chaque groupe, ou coupez des morceaux de papier et marquez-les de la couleur correspondant aux différentes feuilles.
- Indiquez la couleur de chaque groupe et distribuez les blocs d'auto-adhésifs amovibles ou les morceaux de papier.

Étape 1. Élaborer des requêtes pour d'autres groupes

- Distribuez des photocopies du Document : Requêtes plutôt que plaintes à tous les participants et expliquez en le concept.
- Demandez à chaque groupe d'établir une liste de requêtes pour chacun des autres groupes.
- Les requêtes peuvent porter sur :
 - des informations
 - la facilitation ou le déblocage d'une situation
 - le changement d'un délai
 - des changements de comportements
 - un feed-back.

- Demandez aux membres de chaque groupe de déterminer un maximum de cinq requêtes pour chacun des autres groupes présents dans la salle. S'ils en ont plus de cinq, demandez-leur de les classer par ordre de priorité et de retenir les cinq requêtes les plus importantes.
- Demandez-leur d'écrire chaque requête sur un auto-adhésif amovible ou un morceau de papier marqué à la couleur de leur groupe.
- Demandez-leur d'afficher leurs requêtes sur la feuille du groupe auquel ils formulent la requête.
- Répétez ce processus avec tous les autres groupes présents dans la salle.

Étape 2. Lire à votre groupe les requêtes que les autres ont formulées

- Lorsque tous les groupes ont fini d'afficher leurs requêtes, demandez aux membres de chaque groupe de prendre leur feuille et de lire les requêtes des autres groupes. La couleur de l'auto-adhésif ou du morceau de papier indique le groupe qui a formulé la requête.
- Demandez aux participants de retourner à leurs tables et de formuler une réponse à chaque requête.
- Écrivez une réponse pour chaque requête (sur des auto-adhésifs amovibles si vous en avez) à côté de chaque requête.

Étape 3. Échanger les réponses

- En séance plénière, demandez à chaque groupe de lire à son tour les requêtes qui lui sont adressées et de répondre directement au groupe requérant.
- Établissez une liste à compléter de tous les consentements ou notez-les sur la feuille appropriée. Servez d'intermédiaire ou intervenez si l'engagement ou le consentement n'est pas clair ou trop vague et aidez à la résolution.
- Les réponses doivent inclure :
 - des dates ou une heure
 - les éléments à fournir, le cas échéant
 - une « voie de garage » temporaire pour les points qui nécessitent une négociation plus approfondie
 - des dates ou des heures pour les discussions ultérieures

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Revoir tous les engagements pris pour s'assurer de l'accord complet. Vous pouvez utiliser cette liste lorsque le groupe revient pour vérifier les progrès et étudier les obstacles aux progrès (et conclure de nouveaux accords).

DOCUMENT À DISTRIBUER **Requêtes plutôt que plaintes****Plaintes et requêtes : Principes d'une organisation efficace**

- Les personnes se plaignent uniquement à ceux qui peuvent faire quelque chose à propos de la situation.
- Les personnes présentent leur plainte sous la forme d'une requête.
- Si vous recevez une plainte sur un sujet pour lequel vous ne pouvez rien faire, refusez de l'écouter et transmettez-la à quelqu'un qui peut agir sur le sujet (évitez les ragots).
- Si vous recevez une requête, vous pouvez y répondre de trois manières (oui, non, contre-proposition).

Choisissez une plainte et transformez-la en requête en suivant le format suivant.

1. Voulez-vous _____ (personne précise)
2. faire ceci s'il vous plaît _____ (action précise)
3. avant telle échéance _____ ? (date ou heure précise)

Trois manières de répondre à une requête

- Oui
- Non
- Faire une contre-proposition : « Non, je ne peux pas faire ceci, mais je peux faire autre chose, ou je peux le faire mais pour une autre date (ou heure). »

EXERCICE Comprendre le processus de conduite du changement

OBJECTIF

Cet exercice aide les participants à tirer des enseignements de leur propre expérience concernant la conduite du changement. Utilisez-le avec un groupe dont les membres doivent agir comme agents de changement. Il peut également être utilisé en association avec une conversation sur les échecs (voir l'exercice « Coacher votre équipe à travers des échecs »).

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- tableau à feuilles volantes et feutres

PROCESSUS

Préparation

- Inscrivez les questions suivantes sur une feuille du tableau, en laissant des espaces entre les questions :
 - Pensez à un changement que vous avez vécu.
 - Comment vous sentiez-vous pendant ce changement ?
 - Qu'auriez-vous souhaité que les autres fassent pendant ce changement ?
- Recouvrez le tableau, qui sera montré plus tard (ou pour un grand groupe préparez un document à distribuer pendant l'étape 1).

Étape 1. Réfléchir sur une expérience de changement antérieure

- Discutez des réponses des participants aux questions.
- Rappelez aux participants que conduire des personnes pendant un processus de changement nécessite une gestion de la transition.
- Dévoilez la feuille du tableau avec les questions (voir ci-dessus).
- Demandez aux participants d'écrire leurs sentiments sur ces questions.

Étape 2. Échanger des réflexions sur le changement

- Répartissez les participants en petits groupes de deux ou plus et demandez-leur d'échanger leurs réponses.
- En séance plénière, invitez les participants à partager les réponses aux questions qu'ils ont entendues.
- Inscrivez les réponses sur le tableau.
- Discutez de la manière dont les participants peuvent se soutenir mutuellement au cours d'un changement.

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Terminez la conversation en discutant des principes qui doivent guider les agents de changement.
- Inscrivez ces principes et ces idées sur une feuille du tableau.
- Discutez de la manière dont les participants vont appliquer les principes à leurs efforts de changement actuels.

EXERCICE Appliquer les facteurs clés d'un changement réussi**OBJECTIF**

Cet exercice est basé sur les huit facteurs de succès de la conduite du changement (voir le chapitre 6 du guide). Utilisez cet exercice si vous êtes un chef d'équipe responsable d'une initiative de changement. La check-list aide les équipes à discuter de leur processus de changement, en se focalisant sur les facteurs clés qui les aident à réussir la conduite de l'initiative de changement.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- ❑ tableau à feuilles volantes et feutres
- ❑ photocopies du Document à distribuer : Check-list pour des initiatives de changements réussies

PROCESSUS**Préparation**

- Réexaminez la liste des questions de la check-list et effectuez les adaptations nécessaires à la situation en question.
- Prévoyez des photocopies du Document : Check-list pour des initiatives de changements réussies (ou la check-list modifiée) et distribuez-les à chaque membre de l'équipe de changement.

Étape 1. Remplir la check-list

- Demandez à chaque membre de l'équipe de remplir la check-list, en fournissant une explication pour les réponses dans la colonne intitulée « Commentaires ». (Pour gagner du temps il est préférable de demander à chaque membre de l'équipe de remplir la check-list avant la réunion.)

Étape 2. Discuter les exigences du succès

- Discutez chaque question avec l'équipe en suivant les commentaires de chacun des membres de l'équipe.

Étape 3. Planifier des actions nouvelles et des actions de suivi

- Accordez-vous sur les actions prioritaires et sur la personne responsable de la mise en œuvre de chaque action.

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Établissez une liste à compléter des tâches que l'équipe doit accomplir pour garder le cap.

DOCUMENT À DISTRIBUER **Check-list pour des initiatives de changement réussies**

QUESTIONS	COMMENTAIRES
Avons-nous communiqué le caractère urgent de l'effort de changement en définissant clairement le défi ?	
Avons-nous établi une équipe-noyau forte ?	
Avons-nous une vision partagée du résultat final de l'initiative de changement ?	
Avons-nous associé les parties concernées clés dans la planification et la mise en œuvre des activités ?	
Avons-nous des exemples d'obstacles que nous avons surmontés ensemble grâce à l'initiative de changement ?	
Accordons-nous une importance suffisante aux résultats ?	
Fêtons-nous régulièrement les victoires à court terme ?	
Bénéficions-nous du soutien constant de la direction pour faire face aux défis en cours ?	
Les nouveaux comportements et les nouvelles valeurs sont-ils de plus en plus visibles au travail ?	
Les changements sont-ils intégrés aux processus et aux systèmes organisationnels routiniers ?	

EXERCICE Apprendre par l'expérience : La revue rétrospective

OBJECTIF

La revue rétrospective offre une méthode de réflexion et de discussion sur ce qui s'est bien passé dans la mise en œuvre d'un projet ou d'un ensemble d'actions et sur ce qui ne s'est pas déroulé de manière satisfaisante. Cet exercice aide les personnes à envisager différemment les erreurs, les défauts et les échecs sans blâmer ni montrer du doigt. Il offre également la possibilité de reconnaître les succès. Les enseignements sont alors renvoyés au groupe (et à l'ensemble de l'organisation) et combinées aux autres enseignements afin de créer un savoir organisationnel et d'améliorer les solutions.

Une revue rétrospective doit prendre place après la conclusion d'une action ou d'une série d'actions prévues pour produire un résultat spécifique. La réunion peut également se tenir après la réalisation d'étapes clés, même si l'initiative globale n'est pas encore terminée. Ceux qui ont joué un rôle essentiel dans le projet ou la tâche doivent être présents à la réunion.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- tableau à feuilles volantes et feutres

PROCESSUS

Étape 1. Expliquer l'objectif de la revue rétrospective

- Expliquez au groupe que la revue rétrospective est différente d'une évaluation et qu'elle doit servir à un apprentissage collectif et non pas à prendre en défaut ou à évaluer la performance d'une personne donnée.
- Chacun doit se sentir libre de prendre la parole, sans craindre de représailles.
- Chacun, quelle que soit sa position dans la hiérarchie, a la possibilité d'émettre un feed-back direct sur le processus et les résultats du travail.

Étape 2. Réfléchir sur le rôle individuel et l'engagement

- Inscrivez les questions suivantes sur une feuille du tableau et demandez à chaque participant de la réunion de penser à la manière dont il répondrait à chaque question :
 - De quoi suis-je le plus fier dans ce projet ?
 - Quel a été mon rôle personnel ? À quoi ai-je contribué ?
 - Qu'ai-je encore besoin de communiquer ? (Expliquez que les réponses à cette question peuvent inclure, par exemple, la reconnaissance des autres ou les regrets.)

Étape 3. Partager les réponses individuelles

(Pour des groupes de plus de six personnes)

- Demandez aux participants de partager leurs réponses avec la personne assise à côté d'eux.
- Demandez à chaque groupe de deux de faire un compte rendu à l'ensemble du groupe.
- Notez les réponses sur une feuille du tableau.

(Pour des groupes de six personnes ou moins)

- Demandez aux participants de partager leurs réponses avec l'ensemble du groupe.

Étape 4. Réfléchir en groupe sur l'engagement et les réalisations

- Inscrivez les questions suivantes sur une feuille du tableau.
- Demandez à chaque participant d'écrire ses réponses individuellement sur une feuille de papier.
 - Quel a été l'engagement du groupe pour ce travail ?
 - Quel résultat voulions-nous atteindre ?
 - Avons-nous atteint ce résultat ?
 - Si nous n'avons pas atteint ce résultat, que manque-t-il ?
 - Quels aspects du processus ont bien fonctionné ?
 - Quels aspects du processus auraient pu être améliorés ?
 - Quels enseignements avons-nous tirés ?
 - Quelles actions pouvons-nous entreprendre maintenant ?

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Déplacez-vous dans la salle et notez les réponses du groupe à chaque question.
- Notez-les sur le tableau.
- Demandez à quelques personnes de dire ce qu'elles ont appris de cet exercice.
- Prenez note des enseignements à tirer pour les distribuer au groupe ou à toute autre personne ou groupe de l'organisation qui a besoin de ces informations.



Bibliographie annotée

Advance Africa. Projet financé par l'Agence des États-Unis pour le développement international et dirigé par Management Sciences for Health. *Best Practices Compendium for Family Planning and Reproductive Health*. Boston : Management Sciences for Health, 2003. <http://erc.msh.org>

Base de données interrogeable en ligne sur les bonnes pratiques en matière de prestation de services relatifs à la santé de la reproduction et à la planification familiale.

Aitken, Iain. « Decentralization and Reproductive Health: Opportunities and Challenges. » Extrait de Riitta-Liisa Kolehmainen-Aitken, réd. *Myths and Realities about the Decentralization of Health Systems*. Boston : Management Sciences for Health, 1999, pages 111–36.

Conclut que la décentralisation a présenté à la fois des avantages (tels qu'une meilleure participation des districts et des communautés) et des inconvénients (tels que l'absence d'une mise en œuvre planifiée et coordonnée) pour la prestation des services intégrés de santé de la reproduction.

American Society for Training and Development. « Succession Planning » *Infoline* n° 9312, 1993.

Souligne l'importance des systèmes et des procédures.

April, Kurt, Robert Macdonald et Sylvia Vriesendorp. *Rethinking Leadership*. Le Cap : University of Capetown Press, 2000.

Parmi les thèmes traités figurent les compétences essentielles de leadership (telles que la sensibilisation et l'ouverture d'esprit), le rôle des leaders (rôle de gardien de l'intérêt public et subordination constructive), la communication, la stratégie organisationnelle et l'attitude face à la complexité et à l'ambiguïté.

Arrangoiz, David C. *Líderes y educadores*. Mexico : Fondo de cultura económica, 2000.

Banque mondiale. *Rapport sur le développement dans le monde 1997–L'État dans un monde en mutation*. Washington, DC : Banque mondiale, 1997.

Beerel, Annabel. *Leadership through Strategic Planning*. Londres : International Thomson Business Press, 1998.

Bennis, Warren et Patricia Ward Biederman. *Genius: The Secrets of Creative Collaboration*. Reading, MA : Addison-Wesley, 1997.

Bennis, Warren et Edgar H. Schein, réd. *Leadership and Motivation*. Cambridge, MA : MIT Press, 1966.

Block, Peter. *Stewardship: Choosing Service over Self-Interest*. San Francisco : Jossey-Bass, 1983.

Explique comment intégrer la gestion et l'exécution du travail dans le but de redistribuer les objectifs et le pouvoir au sein d'une organisation. Ce livre étudie l'incidence que cette intégration peut avoir sur le déroulement du travail, le contrôle de la qualité, l'évaluation de la performance, les systèmes de rémunération, les méthodes de supervision, la répartition des tâches et les ressources humaines.

Bragar, Joan. « Influence Behaviors for Managers. » Boston : Forum Corporation, 1991.

Bridges, William. *Managing Transitions: Making the Most of Change*. 2e édition Cambridge, MA : Perseus Publishing, 2003.

Bryant, Malcolm. « Planning for and within Decentralized Health Systems. » Extrait de Riitta-Liisa Kolehmainen-Aitken, réd. *Myths and Realities about the Decentralization of Health Systems*. Boston : Management Sciences for Health, 1999, pages 11–26.

Insiste sur le fait que la planification *en vue de* la décentralisation doit tenir compte des forces qui la motivent, et sur le fait que les planificateurs doivent définir la signification de la décentralisation dans le contexte local, ainsi que ses objectifs. La planification *au sein* d'un système décentralisé nécessite une définition précise des rôles et des responsabilités. Les responsables doivent mener l'initiative des efforts visant à définir un nouveau système de santé et rassembler des informations pertinentes sur lesquelles fonder leurs décisions.

Buckingham, Marcus, et Curt Coffman. *Manager contre vents et marées*. Paris : Village mondial, 2001.

Un livre très accessible qui résume les recherches menées par Gallup dans le monde entier et identifie 12 pratiques utilisées par les responsables qui réussissent. Bien que certaines de ces pratiques semblent paradoxales, les auteurs affirment que ces données reposent sur des travaux de recherche solides.

Chambers, Robert. *Whose Reality Counts: Putting the First Last*. Londres : ITDG Publishing, 1997.

Charan, Ram, Stephen Drotter et James Noel. *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-powered Company*. San Francisco : Jossey-Bass, 2001.

Écrit pour les lecteurs travaillant dans les entreprises occidentales. Apporte l'idée d'une canalisation et d'un cadre permettant d'étudier les conditions de la formation de leaders au sein de l'organisation.

Charoenparij, Sriracha et al. « Thailand Health Financing and Management Study Project – Final Integrated Report. » Non publié. Bangkok : Health Systems Research Institute, Ministry of Public Health, et Boston : Management Sciences for Health, 1999.

Rapport sur des résultats de recherches – réalisé à partir d'entrevues avec des leaders du secteur de la santé et d'une étude de documents – qui ont été présentés à un Groupe technique consultatif d'expatriés, à un Comité de pilotage et à des groupes de travail sur des thèmes spécifiques. À partir de rapports techniques préparés par l'équipe de recherche, le Ministère a établi des plans d'action pour le déploiement du personnel de santé et l'autonomie des hôpitaux. Ce rapport présente également des thèmes plus vastes de réforme de l'organisation et de financement du secteur de la santé.

Covey, Stephen. *Les sept habitudes des gens efficaces*. Carignan Québec : Coffragants, 2001.

Une autorité internationale reconnue en matière de leadership, sur le thème de l'importance d'un équilibre entre efficacité personnelle et efficacité professionnelle. Les sept habitudes qui favorisent le passage d'une attitude réactive à une attitude pro-active et productive dans la vie personnelle et professionnelle. Ces habitudes sont les suivantes : soyez pro-actif, sachez dès le départ où vous allez, donnez la priorité aux priorités, pensez gagnant-gagnant, cherchez à comprendre avant d'essayer de vous faire comprendre, profitez de la synergie (coopération créative) et aiguiser vos facultés.

Cripps, Gilbert et al. *Guide to Designing and Managing Community-based Health Financing Schemes in East and Southern Africa*. Partnerships for Health Reform Plus and USAID/Regional Economic Development Services Office in East and Southern Africa, 2000. <http://www.phrplus.org/Pubs/hts8.pdf> (consulté le 2 mars 2005).

Décrit les mesures mises en œuvre avec succès par les programmes de financement communautaire de la santé (FCS) afin de combler l'écart entre les besoins de soins de santé des populations rurales pauvres et les ressources sanitaires locales limitées. Ce manuel apporte des informations destinées à aider les partenaires communautaires à instaurer des programmes efficaces, par exemple : les composantes essentielles d'un programme de FCS ; les rôles et responsabilités des principales parties concernées au sein de la communauté ; des outils d'évaluation de la faisabilité et de la viabilité à long terme des programmes ; et des guides financiers et de gestion pour calculer le coût des services, déterminer les niveaux de paiement et élaborer des programmes ayant un bon rapport coût-efficacité.

De Pree, Max. *Diriger est un art*. 2e édition. Paris : Rivages, 2006.

Envisage le leadership comme une manière d'exercer le rôle de gardien de l'intérêt public et souligne qu'il est important d'établir des relations, de lancer des idées et de créer un système de valeurs durable au sein d'une organisation. De Pree affirme qu'un leader habile doit favoriser l'efficacité en permettant aux autres d'atteindre à la fois leur potentiel personnel et leur potentiel institutionnel ; participer au développement, à l'expression et à la défense de la courtoisie et des valeurs ; et assurer la continuité de la culture de l'entreprise en veillant à l'épanouissement de nouveaux leaders.

Eastman, Lorrina J. *Succession Planning: An Annotated Bibliography and Summary of Commonly Reported Organizational Practices*. Greensboro, NC : Center for Creative Leadership, 1995.

Résume 56 travaux d'origines très diverses, donnant accès à des ouvrages pratiques sur la planification de la succession et permettant d'en comprendre la nature et la portée.

Ely, Robin, Erica G. Foldy et Maureen A. Scully. *Reader in Gender, Work, and Organization*. The Center for Gender in Organizations, Simmons School of Management. Malden, MA : Blackwell Publishing, 2003.

EngenderHealth. *COPE® Handbook: A Process for Improving Quality in Health Services*. Édition révisée. New York : EngenderHealth, 2003.

Un processus qui délègue des responsabilités aux prestataires de services au niveau local afin de leur permettre de traiter les problèmes qui entrent dans le cadre de leurs compétences, améliorant aussi bien les services fournis que le climat de travail. Le processus COPE est utilisé avec succès depuis plus d'une décennie pour réveiller un personnel passif qui se sent incapable de faire face à des problèmes persistants concernant les prestations de service. Cette révision du guide classique de 1995 insiste sur la manière de réaliser les exercices COPE et contient davantage d'informations sur l'orientation des responsables clés et sur l'aide à apporter aux facilitateurs dans leur préparation au processus COPE. Le guide COPE de 1995 est disponible en français.

Esque, Timm J. « Managing to Lead. » *Performance Improvement* vol. 39, n° 2, 2000 : 45-47.

Farrell, Timothy. « An Evaluation of the Effects of Re-engineering for Sustainability » Non publié. Boston : Management Sciences for Health, 2003.

Une évaluation de l'impact du développement d'un management viable et intégré sur la prestation des services, la génération de revenus et la viabilité globale au sein d'APROFAM, une ONG guatémaltèque. Ce rapport attire l'attention sur deux éléments principaux : (1) le changement organisationnel ou l'intégration de propositions en matière de management dans la structure de management d'APROFAM ; et (2) l'impact du changement sur l'efficacité de la gestion, sur la viabilité financière et sur la fourniture de services et de produits relatifs à la planification familiale.

Fisher, Roger, William Ury et Bruce Patton. *Comment réussir une négociation*. Paris : Seuil, 2003.

Fradette, Michael et Steve Michaud. *L'organisation cinétique – Le pouvoir de créer une organisation en renouvellement constant*. Paris : Village mondial, 1999.

Friedman, Thomas L. *The Lexus and the Olive Tree*. Édition révisée. New York : Farrar, Straus, Giroux, 2000.

Fritz, Robert. *The Path of Least Resistance for Managers: Designing Organizations to Succeed*. San Francisco : Berrett-Koehler, 1999.

Galford, Robert M. et Anne Seibold Drapeau. « The Enemies of Trust. » *Harvard Business Review* février 2003. 6 pages.

Gardner, Howard. *Changing Minds*. Boston : Harvard Business School Press, 2004.

Gilmore, Thomas N. *Finding and Retaining Your Next Chief Executive: Making the Transition Work*. Governance Series n° 16. Washington, DC : National Center for Nonprofit Boards, 1993.

Brochure facile à lire qui guide les membres des conseils d'administration à travers le processus d'embauche d'un directeur général capable de gérer efficacement un organisme à but non lucratif. Les différentes sections sont consacrées notamment aux nouveaux concepts de leadership, aux erreurs à ne pas commettre, à l'étude des candidatures, à l'entretien avec les candidats et à la définition des priorités.

_____. *Making a Leadership Change: How Organizations and Leaders Can Handle Leadership Transitions Successfully*. San Francisco : Jossey-Bass, 1989 ; Philadelphie : Center for Applied Research, 2000.

Ouvrage épuisé, mais contenant des informations beaucoup plus détaillées que le livre de Gilmore de 1993.

Goleman, Daniel. « An EI Based Theory of Performance » extrait de Cary Cherniss et Daniel Goleman. *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass, 2001, pages 27-44.

Tiré d'une série d'articles rédigés par des spécialistes de l'intelligence émotionnelle et du développement des capacités.

_____. « Leadership That Gets Results. » *Harvard Business Review* mars-avril 2000 : 78-90.

Goleman, Daniel, Richard Boyatzis et Annie McKee. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston : Harvard Business School Press, 2002.

Décrit l'impact des différents styles de leadership sur les facteurs déterminant le climat de travail et étudie également les liens entre les styles de leadership et les compétences en matière d'intelligence émotionnelle. Pour Goleman, la tâche première d'un leader consiste à instaurer un climat émotionnel productif. En d'autres termes, avant de se consacrer à l'élaboration des stratégies, à l'établissement des budgets ou à l'embauche du personnel, les leaders doivent commencer par veiller à l'impact de leur état d'esprit et de leurs attitudes. En période de turbulences et de difficultés, les collaborateurs se tournent vers les leaders en quête d'explications et de soutien. Les leaders doivent être conscients de la manière dont ils déterminent le climat organisationnel.

Gottman, John M. *Why Marriages Succeed or Fail: What You Can Learn from the Breakthrough Research to Make Your Marriage Last*. New York : Simon Schuster, 1994.

Haines, Stephen. *The Manager's Pocket Guide to Strategic and Business Planning*. Human Resource Development Press, 1999.

Hay Group. « Research into Teacher Effectiveness: A Report by Hay/McBer for the Department for Education and Employment - June 2000. » http://www.teacher-net.gov.uk/_doc/1487/haymcbcr.doc (consulté le 4 mars 2005).

Montre l'influence du climat de la classe sur les résultats scolaires, comment les enseignants peuvent modifier ce climat et décrit la relation entre climat et motivation.

Heifetz, Ronald A. *Leadership without Easy Answers*. Cambridge, MA : Belknap Press, 1994.

Présente une conception du leadership en tant que fonction destinée à restituer des responsabilités aux personnes qui seront finalement chargées de rele-

ver les défis et de mettre en œuvre les véritables changements. Heifetz distingue « l'autorité formelle », ou pouvoir lié au poste, et le leadership en tant qu'activité susceptible d'être menée par des personnes n'ayant pas d'autorité formelle. Il fait également une distinction entre changement technique et adaptatif, ce dernier exigeant une évolution des personnels quant à leurs valeurs, leurs attentes, leurs attitudes ou leurs habitudes de comportement.

Heifetz, Ronald A., John V. Kania et Mark R. Kramer. « Leading Boldly: Foundations Can Move Past Traditional Approaches to Create Social Change through Imaginative—and Even Controversial—Leadership. » *Stanford Social Innovation Review* hiver 2004 : 21–31.

Heifetz, Ronald A. et Donald L. Laurie. « The Work of Leadership. » *Harvard Business Review* janvier-février 1997 : 123–34.

Rappelle que les problèmes d'adaptation ne peuvent pas être résolus par le recours à la seule autorité. Le rôle du leader est d'instaurer au sein de l'organisation un climat propice à l'apprentissage, de sorte que les personnels puissent s'approprier les défis, y faire face et en tirer les enseignements. Faire en sorte que les individus acceptent davantage de responsabilités et prennent des initiatives pour définir et résoudre des problèmes signifie que les leaders doivent apprendre à les aider au lieu de les contrôler.

Helpfenbein, Saul et Catherine Severo. *Scaling Up HIV/AIDS Programs: A Manual for Multisectoral Planning*. Boston : Management Sciences for Health, 2004.

Hume, Margaret, Riitta-Liisa Kolehmainen-Aitken, Eireen Villa et Taryn Vian. « Planning and Implementing Health Programs under Decentralization: The Case of the Philippines. » Article présenté lors de l'assemblée annuelle de l'American Public Health Association. New York, novembre 1996.

Étudie la décentralisation du secteur de la santé des Philippines, notamment du point de vue du programme de performance de l'administration locale financé par USAID. L'article est centré sur les enseignements tirés de ce programme dans la mesure où ils se rapportent aux problèmes de mise en œuvre apparus au cours du processus de décentralisation des services de santé.

Imai, Masaaki. *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. 1re édition. New York : Random House Business Division, 1986.

L'origine de la technique des « Cinq pourquoi ».

Jaffe, Dennis T. et Cynthia D. Scott. *Getting Your Organization to Change: A Guide for Putting Your Strategies into Action*. San Francisco : Crisp Publications, 1999.

Jaques, Elliott et Kathryn Cason. *Human Capability: A Study of Individual Potential and Its Application*. Falls Church, VA : Cason Hall, 1994.

Un livre controversé, démontrant à partir des résultats d'une étude menée sur trois ans, que les individus traitent l'information de quatre manières différentes qui sont reprises à des niveaux supérieurs de complexité des informations. Selon l'auteur, cette hiérarchie de méthodes de traitement mental correspond à des niveaux d'aptitudes individuelles et à des niveaux de complexité des tâches, ce qui explique enfin la nature même des systèmes de gestion. Le livre analyse les procédures de gestion qui favorisent, dans les entreprises, l'association des individus et des rôles et l'élaboration de programmes répondant de manière efficace aux besoins futurs de l'organisation en matière de ressources humaines.

Kanter, Rosabeth Moss. *Rosabeth Moss Kanter on the Frontiers of Management*. Boston : Harvard Business School Press, 1997.

Kantor, David. Extrait de William Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together: A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life*. New York : Doubleday, 1999. Voir pages 192–99 et 418–19 sur le Système des quatre rôles de Kantor et pages 199–202, « Listening for the Underlying Intent. »

Katz, Daniel et Robert L. Kahn. *The Social Psychology of Organizations*. New York : John Wiley & Sons, 1966.

Un classique.

Kenya National Council of NGOs. *A Guide to Leader Transition and Building the Successor Generation*. NGO Leadership Development Série n° 2. Nairobi : Kenya National Council of NGOs, 2001.

Cette brochure décrit les étapes d'une transition du leadership au sein des ONG kenyanes, en insistant sur le rôle et les tâches de l'organe directeur. Elle apporte des suggestions quant à la préparation de la prochaine génération de leaders de haut niveau.

Kets de Vries, Manfred. « Organizations on the Couch: A Clinical Perspective on Organizational Dynamics. » *European Management Journal* vol. 22, n° 2, 2004 : 183–200.

Kiefer, Charles. « Leadership and the Learning Organization. » *Prism* 3e trimestre 1995 : 87–96.

Kolehmainen-Aitken, Riitta-Liisa. « Decentralization and Human Resources: Implications and Impact. » Article présenté lors de l'assemblée annuelle de l'American Public Health Association. New York, novembre 1997.

———. « Decentralization's Impact on the Health Workforce: Perspectives of Managers, Workers and National Leaders. » *Human Resources for Health* vol. 2, n° 5, mai 2004. <http://www.human-resources-health.com/content/2/1/5> (consulté le 12 avril 2005).

———, éd. *Myths and Realities about the Decentralization of Health Systems*. Boston : Management Sciences for Health, 1999.

Une anthologie en trois parties. La première évoque l'impact de la décentralisation sur les domaines où l'aide technique est essentielle (planification sanitaire, financement, ressources humaines, produits pharmaceutiques, information de gestion et amélioration de la qualité des services). La deuxième examine le lien entre la décentralisation et la santé de la reproduction et les services hospitaliers. La troisième analyse l'évolution de la décentralisation en Indonésie.

Kolehmainen-Aitken, Riitta-Liisa et Elizabeth Lewis. « Responsibility and Authority Mapping Instrument (RAMI). » Boston: Management Sciences for Health, 2006. <http://erc.msh.org>

Un outil pratique permettant d'appréhender et de comparer les points de vue sur les rôles de management. Les décideurs et les responsables de haut niveau peuvent utiliser l'instrument RAMI pour évaluer la manière dont les responsables et les parties concernées perçoivent la répartition des responsabilités et des pouvoirs entre les différentes fonctions de management dans leur pays ou réaliser une étude sur la manière dont ces rôles doivent être répartis à l'avenir. Dans les pays où le secteur de la santé est en cours de réforme, les décideurs et les responsables peuvent déterminer si la définition des rôles s'améliore avec le

temps dans la direction souhaitée. L'instrument RAMI peut être modifié pour étudier les points de vue concernant les responsabilités et les pouvoirs au sein d'une organisation.

Kotter, John P. *Leading Change*. Boston : Harvard Business School Press, 1996.

Présente la thèse de Kotter selon laquelle les stratégies de changement échouent fréquemment car les changements ne modifient pas les comportements. Décrit les erreurs les plus courantes et huit mesures destinées à les éviter : (1) créer un sentiment d'urgence ; (2) former une équipe puissante pour conduire le changement ; (3) élaborer une vision ; (4) communiquer la nouvelle vision, les stratégies et les comportements attendus ; (5) lever les obstacles au changement et encourager la prise de risques ; (6) reconnaître et récompenser les résultats à court terme ; (7) identifier les personnes capables de mettre en œuvre le changement et (8) ancrer les changements dans la culture interne.

———. « What Leaders Really Do. » *Harvard Business Review* mai-juin 1990 : 1-12.

Analyse la complémentarité du leadership et de la gestion en tant que systèmes d'action indispensables l'un comme l'autre à la réussite de l'organisation. L'enjeu du management consiste à surmonter la complexité, tandis que celui du leadership consiste à s'adapter au changement. Les deux systèmes d'actions supposent des prises de décision, mais chacun d'une manière différente. Les fonctions de leadership comportent la définition d'une direction, la mise en adéquation des personnes et des tâches et la motivation des employés. Les fonctions de management comportent la planification, la préparation du budget, l'organisation, le recrutement du personnel, la mise en œuvre et le contrôle.

Kotter, John P. et Dan S. Cohen. *The Heart of Change: Real Life Stories of How People Change Their Organization*. Boston : Harvard Business School Press, 2003.

Kouzes, James M. et Barry Z. Posner. *Encouraging the Heart: A Leader's Guide to Rewarding and Recognizing Others*. San Francisco : Jossey-Bass, 1999.

———. *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. 3e édition. San Francisco : Jossey-Bass, 2002.

S'appuie sur une étude de grande envergure menée auprès de plus de 3 000 personnes ayant atteint « l'excellence en matière de leadership individuel ». Les auteurs identifient cinq pratiques de leadership indispensables à la réussite : montrer la voie à suivre, inspirer une vision commune, susciter le processus, donner aux autres les moyens d'agir et motiver. « Ce que nous avons découvert et redécouvert, c'est que le leadership n'est pas l'apanage de quelques hommes et femmes charismatiques », écrit Kouzes.

Laschinger, Heather K. Spence, Joan Finegan et Judith Shamian. « The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment. » *Health Care Management Review* vol. 26, n° 3, 2001 : 7-23.

Décrit l'impact de la responsabilisation sur la satisfaction, l'engagement et la performance dans un contexte de soins de santé en Ontario (Canada).

Levine, Rick, Christopher Locke, Doc Searls et David Weinberger. *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*. Cambridge, MA : Perseus Books, 2000.

Écrit pour le monde occidental pressé, traite de nombreuses questions portant sur des éléments considérés comme acquis. Ce livre apporte des idées sur la manière de changer nos méthodes de travail. Manuel élémentaire sur l'ère de

l'information et sa signification dans la communication avec les clients, ce livre aide à repenser la manière de concevoir une organisation comme une entreprise, à redéfinir la clientèle, la manière de mieux servir les clients, la circulation des informations et à élargir ainsi considérablement son horizon.

Lindenberg, Marc et Benjamin Crosby. *Managing Development: The Political Dimension*. W. Hartford, CT : Kumarian Press, 1981.

Litwin, George H. et Robert A. Stringer, Jr. *Motivation and Organizational Climate*. Cambridge : Harvard University Press, 1968.

L'étude déterminante sur le climat de l'entreprise, qui décrit les recherches menées à la Harvard Business School dans les années soixante. Litwin et Stringer définissent le concept de climat de l'entreprise, analysent les relations entre motivation et comportement et entre style de gestion et climat de l'entreprise et identifient un processus d'évaluation de ce climat.

Management Sciences for Health (MSH). « Achieving Functional HIV/AIDS Services through Strong Community and Management Support. » *The Manager* vol. 11, n° 4, 2002.

The Manager, connu en français comme *Le Management*, est une publication trimestrielle de formation continue à l'intention des responsables des programmes de santé. Chaque numéro présente une étude de cas accompagnée de questions, destinée à la formation.

_____. « Clinic Supervisors' Manual. » Version 3, 2004. <http://erc.msh.org>

_____. « Communities Taking Charge of Their Health: The India Local Initiatives Program. » Boston : Management Sciences for Health, 2002.

_____. « Convergence Strategy: A Report on the Process Documentation of Health Sector Reform Agenda and Best Practices, Draft Final Report. » Boston : Management Sciences for Health, 2002.

Montre comment, aux Philippines, les interventions et les acteurs clés ont été alignés à partir d'une vision commune des attentes de ces parties concernées pour leur secteur local. La stratégie a été conçue pour amener des groupes tels que le Ministère de la santé, les régimes d'assurance maladie, les administrations locales, les groupes de la société civile et les bénéficiaires locaux à unir leurs efforts et à mettre leurs ressources en commun pour la mise en œuvre des réformes.

_____. « Coordonner des programmes sanitaires complexes. » *Le Management* vol. 12, n° 4, 2003.

_____. *CORE, un outil d'analyse des coûts et des revenus : Manuel de l'utilisateur*. Boston: Management Sciences for Health, 2000.

Un outil destiné à aider les responsables à analyser les coûts et les revenus actuels et prévus pour chaque service d'un établissement et à comparer les coûts et revenus entre plusieurs établissements d'une même organisation. Les responsables peuvent voir quelles seraient les conséquences d'éventuels changements au niveau des prix, de l'utilisation du personnel, du volume d'activité et de la gamme de services. Comprend une disquette contenant des tableurs électroniques.

_____. « Créer un climat de travail qui motive le personnel et améliore la performance. » *Le Management* vol. 11, n° 3, 2002.

Explique ce qu'est le climat de travail et pourquoi ce facteur est important. Explique également comment évaluer le climat de travail et ce qu'il convient de faire ensuite.

_____. « Décentralisation des services de santé et de planification familiale. » *Management de la planification familiale* vol. 4, n° 2, 1995.

Management de la planification familiale est l'ancien titre du périodique *Le Management*.

_____. « Former des responsables qui soient des leaders. » *Le Management* vol. 10, n° 3, 2001.

_____. « Faire preuve de leadership pour assurer le succès de la décentralisation. » *Le Management* vol. 11, n° 1, 2002.

_____. « Guide pour l'évaluation de l'organisation et de la qualité des services et des systèmes de support en gestion. » Non publié. Boston: Haiti Health Systems 2004 Project, Management Sciences for Health, 2004.

Anglais et français.

_____. « Managing Performance Improvement of Decentralized Health Services. » *The Manager* vol. 13, n° 1, 2003.

_____. « Mobilizing Local Resources to Support Health Programs. » *The Manager* vol. 11, n° 2, 2002.

Une approche participative de l'examen du contexte, de la concentration de l'attention, de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation. Développée aux Philippines et en Indonésie, reposant sur la méthodologie de résolution des problèmes des équipes de district de l'OMS, ce processus d'apprentissage par la pratique développe l'aptitude des équipes de district à identifier les besoins locaux en matière de santé et à concevoir des interventions pour y répondre. Les équipes mobilisent les ressources, mettent en œuvre leurs plans et en assurent le suivi.

_____. *MOST, outil de gestion et de viabilité organisationnelle : Guide pour les utilisateurs et facilitateurs*. 2e édition. Boston : Management Sciences for Health, 2004.

MOST est un processus participatif d'évaluation rapide pour l'identification des besoins de gestion d'une organisation et la planification des améliorations nécessaires. Cette deuxième édition de MOST souligne le rôle clé joué par les leaders d'une organisation et insiste sur l'importance de disposer à tous les niveaux de responsables qui agissent en leaders. Elle intègre de nouvelles composantes sur les valeurs organisationnelles, les structures hiérarchiques, la responsabilisation, la communication, la prise de décision, le suivi et l'évaluation. Ce guide fournit toute l'information nécessaire à la réussite du processus MOST, y compris des plans complets des sessions, des matériels pour les classeurs des participants aux ateliers, ainsi que des suggestions pour les activités de suivi. Un CD-ROM est également fourni.

_____. « Le plan de développement : Un outil pour transformer votre organisation. » *Le Management* vol. 12, n° 3, 2003.

_____. « Planifier la transition du leadership. » *Le Management* vol. 10, n° 1, 2001.

_____. « Prendre l'initiative des changements de pratiques pour améliorer la santé. » *Le Management* vol. 13, n° 3, 2004.

- _____. « Réaliser des évaluations rapides locales dans les districts et les communautés. » *Le Management* vol. 7, n° 1, 1998.
- _____. « Tackling the Crisis in Human Capacity Development for Health Services. » *The Manager* vol. 13, n° 2, 2004.
- _____. « Travailler avec un conseil d'administration. » *Management de la planification familiale* vol. 3, n° 5, 1994.
- _____. « Utilisation des paiements basés sur la performance pour améliorer les programmes de santé. » *Le Management* vol. 10, n° 2, 2001.
- _____. « Utiliser des données nationales et locales pour diriger les programmes de santé reproductive. » et « Supplément : Guides des indicateurs nationaux et locaux de santé reproductive. » *Management de la planification familiale* vol. 6, n° 2, 1997.
- _____. « Utiliser l'évaluation comme outil de gestion. » *Management de la planification familiale* vol. 6, n° 1, 1997.
- Management Sciences for Health et l'Organisation mondiale de la Santé. *Managing Drug Supply*. 2e édition, révisée et augmentée. W. Hartford, CT : Kumarian Press, 1997.
- Mbigi, Lovemore et Jenny Maree. *Ubuntu, the Spirit of African Transformation Management*. Randburg, Afrique du Sud : Knowledge Resources, 1995.
- McCauley, Cynthia D., Russ S. Moxley et Ellen Van Velsor, réd. *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. Greensboro, NC : Center for Creative Leadership; San Francisco : Jossey-Bass, 1998.
- Publié par le Center for Creative Leadership (CCL), la plus importante institution au monde consacrée à la recherche sur le leadership et la formation. Le personnel du CCL présente un guide actualisé résumant des recherches et des informations pratiques sur des programmes, des processus et des contextes du développement du leadership. Ce livre analyse l'évolution des points de vue concernant le leadership, les climats organisationnels favorables au développement du leadership, le développement du leadership pour les responsables non traditionnels, le développement du leadership interculturel et l'évaluation du leadership.
- McClelland, David C. *Human Motivation*. Glenview, IL : Scott, Foresman, 1985.
- McGregor, Douglas. *The Human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing*. Avant-propos de Warren Bennis. New York : McGraw-Hill, 1985.
- Mind Tools. « Force Field Analysis: Understanding the Pressures for and against Change. » <http://www.mindtools.com/forcefld.html> (consulté le 4 mars 2005).
- Mumford, Michael D., Ginamarie M. Scott, Blaine Gaddis et Jill M. Strange. « Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships. » *The Leadership Quarterly* vol. 13, n° 6, 2002 : 705–50.
- Estime que l'influence des leaders sur la créativité et la capacité d'innovation des employés a été sous-estimée en raison de la notion selon laquelle les idées créatives doivent être attribuées uniquement au travail d'un individu. Les auteurs ont découvert des études montrant une corrélation positive entre la production créative et des styles particuliers de leadership dans des situations de travail réelles. Les leaders doivent posséder à la fois une expertise technique et des compétences en matière de communication et de résolution de problèmes.

Newbrander, William et Elizabeth Lewis. *HOSPICAL: A Tool for Allocating Hospital Costs: User's Guide*. Version 3.1. Boston : Management Sciences for Health, 2001.

Organisation pan américaine de la Santé (OPS) *Teoría y técnicas de desarrollo organizacional* [Théorie et techniques de développement organisationnel]. Vols. I–VI. Washington, DC : PAHO, 2000.

Décrit un outil d'évaluation du climat dans un groupe de travail mis au point par l'OPS pour être utilisé en Amérique latine.

Oshry, Barry. *The Possibilities of Organization*. Boston : Power & Systems, 1992.

Ostroff, Frank. *L'entreprise horizontale : L'entreprise du futur et sa proposition de valeur*. Paris : Dunod, 2000.

Partners for Health Reformplus. *NHA Training Manual: Guide for Trainers*. Abt Associates : Bethesda, MD, 2003. <http://www.phrplus.org/nhatm.html> (consulté le 4 mars 2005).

Paxman, John M., Abu Sayeed, Ann Buxbaum, Sallie Craig Huber et Charles Stover. « The India Local Initiatives Program : Expanding Services through Behavior Change and Resource Mobilization. » *Studies in Family Planning* vol. 36, no. 3, 2005: 203–220.

Peppard, Joe et Philip Rowland. *The Essence of Business Process Re-engineering*. New York : Prentice-Hall, 1995.

Pike, Robert W. *Creative Training Techniques Handbook: Tips, Tactics, and How-to's for Delivering Effective Training*. Minneapolis, MN : Lakewood Books, 1989.

Une référence classique pour les formateurs. Ce guide aborde la préparation des présentations, les techniques de présentation, la motivation des apprenants, les aides visuelles, la participation du groupe, les matériels créatifs, le matériel documentaire et les techniques de gestion de classe. Il traite également de la formation personnalisée, de l'apprentissage instrumenté, de la transformation de programmes de formation existants, des techniques axées sur les participants pour la formation technique et des mythes et méthodes de l'apprentissage en ligne.

Pillay, Yogan. « The Impact of the South African Constitutional Arrangement on the Organisation of Health Services in Post Apartheid South Africa. » Boston : Management Sciences for Health, 2000.

Un article de 29 pages qui analyse l'impact du règlement politique en Afrique du Sud, tel qu'il apparaît dans la constitution adoptée en 1996, sur la transformation du système de santé au cours des cinq premières années de l'après apartheid. Cette période a vu évoluer les rôles du gouvernement central et des gouvernements provinciaux, mais les problèmes liés à la décentralisation qui ont été observés dans d'autres pays n'étaient pas absents. L'importance de relations intergouvernementales efficaces dans la création d'un système de santé national est soulignée. Les compétences et les mécanismes en matière de négociation, de recrutement et de coordination ont dû être renforcés afin de construire un système de santé national plus efficace au sein d'un système politique décentralisé.

Quick, James C., Jonathan D. Quick, Debra L. Nelson et Joseph J. Hurrell. *Preventive Stress Management in Organizations*. Édition révisée. Washington, DC : American Psychological Association, 1997.

Décrit un modèle de prévention et de gestion du stress professionnel au niveau individuel et organisationnel. Analyse les sources de stress, les mécanismes de réponse à l'(eu)stress (stress positif) et au douleur (stress négatif), les conséquences du stress et les moyens permettant de diagnostiquer le stress organisationnel. Comprend une étude des caractéristiques des organisations dont le fonctionnement est satisfaisant.

Quick, Jonathan et Carmen Urdaneta. « Achieving Lasting Impact: Local Leaders for Health. » *Global HealthLink* n° 129, 2004.

Rogers, Everett. *Diffusion of Innovations*. New York : Free Press, 2003.

Rohde, Jon et John Wyon, réd. *Community-Based Health Care: Lessons from Bangladesh to Boston*. Boston : Management Sciences for Health, 2002.

Le point de vue de 36 experts de la santé sur la manière de fournir des services de santé durables et de qualité élevée à un plus grand nombre d'habitants. Cette anthologie dégage les enseignements tirés au Bangladesh, en Bolivie, en Allemagne, en Haïti, en Inde, au Népal et au Vietnam. Les chapitres consacrés aux États-Unis décrivent des programmes utilisés dans des environnements aussi différents que la Virginie occidentale rurale et Boston.

Rummler, Geary. « Geary Rummler: Training Skills Isn't Enough. » *Training* vol. 20, n° 8, 1983 : 75-76.

Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 3e édition. San Francisco : Jossey-Bass, 2004.

« Transforme le concept abstrait de culture en un outil susceptible d'être utilisé en permanence par les responsables et les étudiants, afin de mieux orienter la dynamique de l'organisation et du changement. » Schein « fait appel à de nombreux travaux de recherche contemporains pour [...] démontrer le rôle crucial joué par les leaders dans la réussite de l'application des principes de la culture pour atteindre leurs objectifs organisationnels. Il aborde le problème complexe des moyens qui permettent de modifier une culture existante, l'un des défis les plus ardues en matière de leadership. Cet ouvrage constitue une aide vitale pour comprendre et pratiquer l'efficacité organisationnelle. » La troisième édition contient des exemples actualisés.

Schwartz, Peter. *The Art of the Long View*. New York : Currency Doubleday, 1991.

Une introduction et un guide pas à pas sur la manière d'utiliser et d'élaborer des scénarios dans un but de planification stratégique.

Schwartz, Roger M. *The Skilled Facilitator*. San Francisco : Jossey-Bass, 1994.

Un classique et une référence de base pour toute personne chargée de guider des groupes dans la réalisation de leur potentiel créatif et de leurs capacités à résoudre les problèmes. Ce livre fournit une approche diagnostique de l'identification et de la résolution des problèmes susceptibles de mettre en péril le processus de groupe. Il aborde également des sujets tels que la définition et la préservation de règles fondamentales, la manière de commencer et de clore les réunions et de faire en sorte qu'elles soient productives, ainsi que la gestion des émotions à l'intérieur des groupes.

Senge, Peter M. *La cinquième discipline : L'art et la manière des organisations qui apprennent*. Paris : Éditions Générales First, 1992.

Présente la notion d'« organisation apprenante » et les cinq disciplines sur lesquelles elle repose (approche systémique, maîtrise personnelle, modèles

mentaux, vision partagée et apprentissage en équipe). Intéressant pour l'apprentissage individuel et en équipe. Senge explique pourquoi il est important que l'organisation soit intelligente. Il résume ses principes de management, propose quelques outils de base pour les mettre en pratique et montre à quoi ressemble un fonctionnement reposant sur ce système. Ce livre était révolutionnaire dans son intégration de l'approche systémique et en ce qui concerne le développement organisationnel et personnel. Les organisations sont efficaces lorsque leurs membres ont des visions personnelles et partagées et sont capables d'apprendre ensemble pour produire les résultats désirés.

Senge, Peter M. et al. *La cinquième discipline – le guide de terrain : Stratégies et outils pour construire une organisation apprenante*. Paris : Éditions Générales First, 2000.

Sonnenfeld, Jeffrey. *The Hero's Farewell: What Happens When CEOs Retire*. New York : Oxford University Press, 1988.

Montre en quoi les conditions dans lesquelles un directeur général quitte ses fonctions facilite ou contrarie de manière déterminante le transfert des pouvoirs. À partir d'entretiens et d'une étude portant sur 300 responsables de haut niveau (la plupart travaillant dans des sociétés américaines), Sonnenfeld identifie quatre types principaux de leaders à l'heure du départ : les monarques (qui choisissent de ne pas partir volontairement, mais décèdent alors qu'ils occupent encore leurs fonctions, ou sont renversés) ; les généraux (qui partent à regret et passent leur retraite à planifier un retour) ; les ambassadeurs (qui conservent des liens étroits avec leurs anciennes sociétés) ; et les gouverneurs (qui occupent volontairement leurs fonctions pendant un temps limité et partent pour se consacrer à leurs nouveaux centres d'intérêt). Ce livre aide les dirigeants et les membres des conseils d'administration à faire le tour des moyens permettant de faciliter les inévitables transferts de pouvoir auxquels les organisations sont confrontées.

Spencer, Laura. *Winning through Participation*. Dubuque, IA : Kendall/Hunt, 1989.

Stover, Charles C. et Gerald Rosenthal. « Health Financing, Health Sector Delivery, and Decentralization in the Health Sector. » Article présenté lors de l'assemblée annuelle de l'American Public Health Association. New York, novembre 1997.

Cet article analyse l'expérience du Kenya, qui montre que le fait de faire payer les prestations des établissements de santé a ouvert la voie à la décentralisation du secteur de la santé. Au Kenya, les mesures nécessaires pour administrer les fonds de manière décentralisée ont précédé les mesures visant à décentraliser la responsabilité administrative des services de santé. En revanche, l'expérience des Philippines est citée pour montrer comment la dévolution des services de santé a été le principal facteur qui a entraîné des changements significatifs dans les systèmes fiscaux du domaine de la santé.

Stringer, Robert A. *Leadership and Organizational Climate: The Cloud Chamber Effect*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2002.

Résume le point de vue de Stringer sur le climat de travail et illustre les problèmes liés au climat à travers des études de cas succinctes. Ce livre développe la recherche inédite exposée dans *Motivation and Organizational Climate*, que Stringer a écrit en collaboration avec George Litwin.

Sullivan, Eleanor J. et Phillip J. Decker. *Effective Leadership and Management in Nursing*. 4e édition. Menlo Park, CA : Addison Wesley Nursing, 1997.

Taylor, Carl E. et Henry G. Taylor. « Scaling Up Community-based Primary Health Care. » Extrait de Jon Rohde et John Wyon, éd. *Community-Based Health Care: Lessons from Bangladesh to Boston*. Boston : Management Sciences for Health, 2002, pages 113–27.

Analyse les expériences du Tibet, du Pérou, du Népal et de l'Inde.

Texiera, Paulo. Entretien. Mai 2002.

Thomason, Jane A., William C. Newbrander et Riitta-Liisa Kolehmainen-Aitken, éd. *Decentralization a Developing Country: The Experience of Papua New Guinea and Its Health Service*. Pacific Research Monograph n° 25. Canberra : Australian National University, National Centre for Development Studies, 1991.

Tichy, Noel. *The Leadership Engine*. New York : Harper Business, 1997.

Illustre le processus utilisé par les organisations qui réussissent pour former et faire progresser les futurs leaders. Ce livre explique comment former des leaders dynamiques à tous les niveaux d'une organisation. Selon Tichy, « les organisations qui réussissent sont des organisations formatrices ». Les leaders expérimentés sont directement responsables de la formation des autres leaders. Les grands leaders font appel à des récits pour enseigner et communiquer leurs idées. « Toute personne occupant un poste clé se voit comme un mini-directeur général. Elle doit conceptualiser les tâches à accomplir de la même manière que le directeur général. Ceci est ensuite reproduit à tous les échelons. »

Van der Heijden, Kees. *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. Chichester, UK : John Wiley and Sons, 1996.

Un livre qui aide les lecteurs à comprendre le fondement du succès d'une organisation, à s'écarter d'un raisonnement restrictif et à voir au-delà du champ de vision habituel. En créant des scénarios, les décideurs des organisations apprennent ensemble à relier des faits apparemment sans rapport entre eux et à élaborer un cadre systémique à partir d'une trame. Ce livre propose une méthodologie pratique destinée à favoriser et à entretenir une conversation stratégique dans l'ensemble de l'organisation.

Vriesendorp, Sylvia. *Planification stratégique : Réflexions sur le processus et la pratique*. Boston : Management Sciences for Health, 2000.

Waldrop, M. Mitchell. « Dee Hock on Management. » *Fast Company* octobre 1996 : 79.

Wheatley, Margaret J. « The Real Work of Knowledge Management. » *IHRIM Journal* avril-juin 2001, vol. 5, n° 2 : 29–33. www.berkana.org/articles/management.html (consulté le 2 mars 2005).

Un article court décrivant les idées qui constituent un obstacle à la gestion et les principes qui la facilitent.

Wolff, James, Linda Suttentfield et Susanna Binzen, éd. *Guide des responsables des programmes de planification familiale : Aptitudes et outils essentiels pour la conduite des programmes de planification familiale*. W. Hartford, CT : Kumarian Press, 1994.

Wong, Paul T. P. « The Positive Psychology of 'Climate Management' » International Network on Personal Meaning. President's column, août 2001. http://www.meaning.ca/articles/presidents_column/climate_management.html (consulté le 2 mars 2005).

Un court article qui explore les sept dimensions d'un lieu de travail positif et les sept voies vers la signification.



Index

- Abed, Fazle Hasan, 188
- « Aborder les réactions au changement », 179 (encadré)
- accréditation, 147
- actions prioritaires : classement par ordre, 42 ; dans des plans d'action, 45, 47 ; définition, 41 ; nombre des, 41 ; pour aborder les causes profondes des obstacles, 27
- affectation des ressources, 146, 147, 154
- Afrique du sud, 163–64
- agrément, 147
- aligner/mobiliser : au niveau central, 153–154 ; au niveau intermédiaire, 161 ; au niveau local, 141–42 ; comme pratique de leadership et de management, 13, 16, 17 ; pour faciliter le travail d'équipe, 62 ; pour faire face aux défis, 25 ; pour soutenir la mise en œuvre, 48. Voir aussi Parties concernées
- « Améliorer l'aptitude au coaching : La check-list ODÉFA », 82, 274
- analyse FFOM, 37
- « Analyser les causes profondes : Le Diagramme 'en arête de poisson' et la technique des 'Cinq pourquoi' », 39 (encadré) ; 223–227
- analyser des causes profondes : dans le Modèle du défi, 29 ; définition, avec des exemples, 38 (encadré) ; et scanner, 17 ; techniques pour l', 37, 38–39 (encadré), 223–227
- « Analyser les intérêts des parties concernées », 33, 194, 220–22
- « Apprendre à connaître votre personnel », 64 (tableau)
- « Application à grande échelle des pratiques cliniques, L' », 189 (encadré)
- « Appliquer les facteurs clés d'un changement réussi », 176, 300–301
- « Apprendre par l'expérience la revue rétrospective », 183, 302–303
- apprentissage : continu, 6, 83 ; définition, 83 ; en équipe, 84 ; et le changement, 182, 183 (encadré) ; ouverture à l', 5
- approche systémique, 123–24
- « Art de l'écoute, L' », 75, 115, 122, 248–49
- auto-réflexion, 108, 176

- bailleurs de fonds, 142, 154, 162 (encadré).
 Voir aussi parties concernées
 Bangladesh, 143
 Banque Mondiale, 153
 « Bénéfices d'un climat de travail positif », 60 (fig.)
 bonnes pratiques, 152
 BRAC, 188
 brown bags, 183 (présentation informelle durant le déjeuner)
 Buckingham, Marcus, 63, 65
 budget, établir un, 48
- Cadre conceptuel pour le leadership et le management, 9, 14, 15 (tableau), 45, 200–203
 cadres, supérieur, 86, 88. Voir aussi responsables, troisième niveau
 « canalisation du leadership, la », 94, 95 (fig.), 103, 127, 129
 cartographie politique, 152
 Cason, Kathryn, 94
 « casseurs de confiance », 121 (encadré)
 « Causes et effets du climat de travail », 61 (fig.)
 champion, du changement, 175
 changement : aligner/mobiliser, 188, 194–95, 214–15 ; capacité à répondre au, 10 ; dans les soins de santé, 171 ; et la communication, 180–81 (encadré) ; et la complexité, 173–75 ; et la coordination, 192–93 ; et le climat, 176, 196 ; et les systèmes de gestion, 182, 184, 184–86 (encadré), 196 ; expansion, 187–94, 196 ; influencer, 214–15 ; mener le, 171, 172, 175–78, 187–89, 196, 299, 300–301 ;
 « premiers utilisateurs du », 177 ; réponses au, 178, 179 (encadré) ; résistance au, 179–80, 180–81 (encadré) ; réussi, 175–77, 195, 300–301
 « Changements d'objectifs au niveau central », 149 (tableau)
 « Changements d'orientation au niveau intermédiaire », 159 (tableau)
 « Changements d'orientation au niveau du district », 138 (tableau)
 « Changer le système de santé pour répondre aux besoins locaux », 134 (fig.), 294
- Charan, Ram, 95, 104, 127
 « Check-list ODEFA », 274
 « Check-list pour des initiatives de changements réussies », 301
 « Climat de travail », 58 (encadré)
 climat de travail : améliorer, 67, 87–89, 91 ; bon vs. mauvais, 57 ; définition, 10, 57, 58 (encadré) ; du groupe de travail, influencé par l'organisation, 60–62 ; et la communication, 69–70 ; et le changement, 176–78 ; influence du responsable sur le, 63, 86 ; positif, créer un, 57, 90, 246–47 ; positif, et amélioration de la performance, 60, 90 ; positif, les bénéfices d'un, 60 (fig.) ; positif, reconnaître un, 59 (encadré) ; positif, stimule la motivation, 60 ; pour un management réussi, 176
 Clinic Supervisor's Manual, 141
 coach et coaching : et les échecs, 243–44 ; définition, 80 ; et la performance, 80–83, 90 ; par des responsables du troisième niveau, 115 ; questionnement dirigé pour, 82 (encadré) ; techniques d', 80–83, 271–73, 274
 « Coacher votre équipe à travers des échecs », 53, 115, 242–44, 299
 « Coaching par le soutien mutuel, Le », 82, 116, 270–73
 Cochrane Collaboration, 152
 Coffman, Curt, 63, 65
 « Comment aborder la résistance », 180–81 (encadré)
 « Comment créer une vision partagée », 29 (encadré)
 « Comment établir vos stratégies à l'aide de la Matrice des actions prioritaires », 42 (encadré)
 « Comment utiliser le Modèle du défi », 26–27 (encadré)
 communication : améliorer, 73–75, 262–64 ; capacité d'écoute pour la, 69–70, 248–49 ; claire, et climat de travail, 69 ; et le changement, 180–81 (encadré) ; exercices permettant d'améliorer la, 75 (encadré) ; formes de, 69–70 ; identifier les présomptions dans la, 71–72 ; produits, 183 (encadré) ; réactive and proactive, 74 (tableau), 75 ; style de,

- pour le feed-back, 73–75, 259–61. Voir aussi plaidoyer ; questionnement ; méthode ORID
- compétences en leadership : définition, 19 ; développer les, 19, 62 ; et les applications des, 20 (tableau) ; pour améliorer le climat de travail, 91 ; questions sur, 22
- complexité, 173–75
- « Composantes clés d’une organisation fonctionnant bien », 10 (encadré)
- « Comprendre le processus de conduite du changement » 175, 298–99
- « Comprendre les différents rôles dans un travail d’équipe », 84, 277–78
- « Comprendre les pratiques de leadership et de management », 3, 17, 200–203
- comptes nationaux de santé (NHA), 151
- concurrence, entre les organisations, 113, 114 (encadré)
- confiance : conserver la relation de, 78, 120–21 ; définition, 265 ; et bonnes relations professionnelles, 5 ; et coordination, 194 ; et performance de l’équipe, 76 ; et respect, 5 ; établir une relation de, 78 (encadré), 121, 265–66 ; perdre la, 121 (encadré)
- conflits : gestion des, 108, 115, 123 ; interpersonnels, éviter les, 73
- conformité : définition, 79 ; types de, 79 ; vs. engagement, 78–79, 267–68
- connaissance, gestion de la, 182
- Conseils d’administration, 120, 128, 283, 284
- consultants, 115
- contrôle de la qualité, 185 (assurance de la qualité)
- Cooperrider, David, 246
- coordination : au niveau central, 150 ; au niveau intermédiaire, 161, 162 (encadré) ; au niveau local, 140–43 ; et examen du contexte, 33 ; et expansion, 188–90, 190–91 (encadré), 192–94 ; exercice pour la, 295–97 ; multisectorielle, 150, 141–42, 150, 154 ; par les responsables du deuxième niveau, 105
- coordination multisectorielle, 105, 143, 150, 154
- COPE, processus (Client-orienté – Prestation-efficace, 141
- CORE, outil d’analyse des coûts et des revenus, 141
- corruption, 6, 83, 87
- counseling et dépistage volontaire, 32, 40–41, 44–45 (encadré)
- Covey, Stephen, 9, 74, 239, 242
- créer des réseaux, 77, 87, 101
- « Créer un climat d’espoir et de potentialité », 64, 246–47
- « Créer une vision partagée », 169, 210–11
- « Créer une vision personnelle », 207–209
- « Créer une vision sous la forme d’une image », 212–13
- « Critères de définition d’un défi, Les », 40 (encadré)
- « Culture organisationnelle est différente du climat, La », 62 (encadré)
- décentralisation, 133, 134, 146, 155–56. Voir aussi systèmes de santé
- « Définir des résultats mesurables », 31, 216–19
- « Définir une stratégie pour la négociation d’un accord », 289
- défis : aider les équipes à faire face aux, 23–24, 54, 55 ; améliorer la capacité à répondre à des, 15 (encadré) ; formuler les, 25, 27, 39–44 ; nécessité pour le personnel de relever des, 66 ; vs. problèmes, 25, 228
- déléguer, 101
- déraillement. Voir transitions du leadership
- « Déterminer comment fonctionne le système », 151–52 (encadré)
- développement de soi, 7, 20–21, 65, 76–77
- « Devenir un responsable qui soit un leader », 21 (tableau)
- « Diagnostiquer les problèmes de performance », 82, 275–76
- Diagramme « en arête de poisson », 39, 223–26
- direction, le Mythe de l’équipe de, 113
- « Distinction entre l’engagement et la conformité », 79 (tableau)
- « Distinction entre routine et complexité », 174 (tableau)

- « Distinguer un défi d'un problème », 40, 228
- « Distinguer une vision d'une mission », 25 (encadré)
- districts, 134 (fig.), 138 (tableau), 160–63, 163–64 (encadré). Voir aussi niveau local
- diversité, 72–73, 101
- données : pour la prise de décision, 31 ; pour les systèmes nationaux d'informations sanitaires, 147 ; sources, 34, 149. Voir aussi informations
- « Donner l'exemple pour influencer les autres », 178 (encadré)
- échecs : définition, 52 (encadré) ; coacher votre équipe pour surmonter les, 52–53, 243–44 ; et idées novatrices, 53
- Échelle d'induction, 71, 72 (fig.), 253–55
- écoute, 69–70, 248–49
- « Effectuer l'Évaluation du climat au sein du groupe de travail », 85 (encadré)
- Égypte, 8, 16, 49–51, 190–91
- « Élaborer un plan d'action orienté vers des résultats », 47, 235–38
- embaucher, 101
- engagement : définition, 79 ; des responsables 5, 6, 76–78 ; en faveur d'une vision partagée, 25 ; et le changement, 177, 179 (encadré) ; maintenir l', 76 ; vs. conformité, 78–79, 79 (tableau), 267–69
- « Engagement plutôt que conformité », 269
- « Entre le plaidoyer et le questionnement : Changer les modes habituels de conversation », 75, 115, 181, 250–52
- équipes : apprentissage en, 84–86 ; créer une vision, 28–30 ; définition, 24 ; district, au Sénégal, 88–89 ; feed-back positif dans les, 74 ; garantir des ressources pour les, 67 ; reconnaître les contributions des, 53 ; relever des défis, 25–26 ; rôles dans les, 64 (tableau), 83–86, 277–78 ; soutenir les, 52–53, 67
- équité, 146, 153–54, 161
- espoir, 246–47
- « Établir et conserver une relation de confiance », 78 (encadré)
- établir un ordre de priorité, 229–32, 239–42
- « Établir vos stratégies à l'aide de la Matrice des actions prioritaires », 229–32
- éthique, 4–6
- « Être une source d'inspiration en établissant une relation de confiance », 77, 265–66
- Évaluation du climat de travail, 85 (encadré)
- évaluation, 36, 48, 139–40, 185, 187. Voir aussi Effectuer l'Évaluation du climat au sein du groupe de travail ; suivre et évaluer
- « Éviter les erreurs courantes dans le recrutement de nouveaux leaders », 127, 283–85
- « Exemples de description de votre situation actuelle », 35 (encadré)
- « Exemples de résultats mesurables », 31 (encadré)
- « Exercice de coaching à trois », 273
- « Exercices permettant d'améliorer la communication », 75 (encadré)
- expansion : changements, 187–92 ; définition, 187 ; en Égypte, 49 ; pratiques cliniques, 189 (encadré) ; prendre la tête de l', 193 (encadré)
- « Expériences concernant l'apprentissage de l'utilisation des pratiques de leadership », 17 (encadré)
- « Explorer la pensée d'autrui : L'Échelle d'induction », 75, 253–55
- façon de penser : changements de, 3, 4, 96, 133 ; définition, 3 ; et compétences en leadership, 19 ; questions sur, 22
- « Facteurs à considérer pour scanner l'environnement, Les », 36 (encadré)
- « Facteurs à prendre en compte pour scanner l'environnement, Les », 33 (fig.)
- « Facteurs clés en vue d'un changement organisationnel », 177 (tableau)
- feed-back, 73–74, 259–61
- « Fiche d'analyse d'un échec de communication », 245
- « Fiche de demande de mobilisation des ressources », 234

- « Fiche de feed-back », 261
 « Fiche de travail de plan d'action », 46 (fig.)
 « Fiche de travail pour l'analyse des parties concernées », 222
 financement des services de santé, 140, 141 (encadré), 142–43 (encadré), 147–48
 Fisher, Roger, 290
 focaliser : au niveau central, 152 ; comme pratique de leadership et de management, 13, 16, 17 ; pour soutenir la mise en oeuvre, 47
 formation du personnel, 82. Voir aussi apprentissage
 formations sanitaires, gestion des, 141 (encadré)
 « Fournir des occasions d'échange de connaissances et d'expériences », 183 (encadré)
 « Fournir un soutien adapté aux compétences et intérêts », 105 (encadré)
- Galer, Joan (née Bragar), 78
 Gandhi, Mahatma, 195
 gardien, fonction de, 145–46, 147
 générer des revenus, 184–85 (encadré)
 gestion de la succession. Voir succession du leadership
 gestion de l'amélioration de la performance, 139
 gestion des produits pharmaceutiques, 134, 147, 148, 186
 gestion financière, 185–86
 Gilmore, Thomas N., 284
 Goleman, Daniel, 60
 Gottman, John M., 74
 « Graphique sur le plaidoyer et le questionnement », 251
 « Gravier l'Échelle d'induction », 72 (fig.)
 groupes de travail. Voir équipes
 Guide pour l'évaluation de l'organisation et de la qualité des services et des systèmes de support de gestion, 139
 Guinée, 18, 191
- Haïti, 132, 139
 Hay Group, 60
 Heifetz, Ronald, A., 54, 95
- HOSPICAL (Outil pour la répartition des coûts hospitaliers), 141
 humilité, 83, 84 (encadré)
- idées novatrices, 53
 Inde, 143, 145
 Indonésie, 181
 Induction, L'Échelle d', 71, 72 (fig.), 253–55
 infirmier(ière), 60
 influence, 178 (encadré), 214–15
 information, éducation et communication, 141–42
 informations, 34 (encadré), 146, 147, 183 (encadré), 185. Voir aussi données
 inspiration, être une source d' : au niveau central, 154–55 ; au niveau intermédiaire, 162–63 ; au niveau local, 143–44 ; comme pratique de leadership et de management, 8, 13, 16, 17 ; engagement 76 ; et contribuer au climat de travail, 62 ; et faire confiance, 265–66 ; et reconnaître les contributions, 53 ; pour soutenir la mise en oeuvre, 48
 Institute of Cultural Affairs, 256
 intégrité, des leaders, 5, 6, 123
 interdépendance, 122
 Ishikawa, Kaoru, 39
- Jaques, Elliott, 94
- Kantor, David, 277
 Kotter, John P., 176
 Kouzes, James M., 63, 81
- Laschinger, H. K., 60
 « leader changements », 3, 3 (tableau), 21
 leaders : caractéristiques des, 2, 5 ; de la communauté, 142 ; et l'usage de l'autorité, 123 ; politiques, 134, 144–45 ; préparer de nouveaux, 107, 114 ; secteur privé et secteur public, 119–20 ; valeurs des, 4–5, 6 (encadré), 123, 124
 leadership : culture, 127–28 ; définition, 173 ; positif plutôt que négatif, 4, 5 ; pratiques, 13–14, 17 (encadré). Voir aussi pratiques de leadership et de management
 « Leadership et le management apportent des choses différentes, Le », 7 (encadré)

- leadership, exercer un : avec une vision, 28–29 ; définition, 7–24 ; et responsabilisation, 7–8 ; vs. exercer un management, 7
- Leadership without Easy Answers, 95
- législation, 147
- Litwin, George H., 57
- management à la semelle des souliers, 108
- management, capacité de, évaluation, 36, 187
- manager, être un : définition, 7 ; pratiques, 12–14, 62 ; vs. exercer un leadership, 7. Voir aussi pratiques de leadership et de management ; à responsables
- managers-leaders : comme connecteurs humains », 63 ; comme modèles, 65, 178 ; développer, 51 (encadré), 93–94, 107, 114 ; devenir, 1, 21 ; et le changement, 194–95 ; influence des, sur le climat de travail: 63 ; la santé des, 65–66 ; réseau de soutien pour les, 87–88 ; responsable d'équipes, 24
- Matrice des actions importantes et urgentes, 239–41
- Matrice des actions prioritaires , 42, 229–32
- McClelland, David C., 64, 65
- mentors et soutien des mentors, 67
- « Mettre en avant les objectifs de l'organisation », 113 (encadré)
- mettre en œuvre : comme pratique de leadership et de management, 12, 16 ; et priorités concurrentes, 48
- « Mettre en pratique des techniques de leadership et de management pour améliorer le climat de travail », 68 (encadré)
- ministères de la santé, 154, 155–56. Voir aussi niveau central
- mise en œuvre, plans pour la, 45, 47–48 ; « Mise en place d'un programme de renforcement des capacités de leadership, La », 51 (encadré)
- mission, 25 (encadré), 26 (encadré)
- mobilisation des ressources, 142 (encadré), 154, 233–34
- « Mobilisation des ressources locales », 142 (encadré)
- « Mobiliser les parties concernées pour qu'elles s'engagent à fournir des ressources », 47, 194, 221, 233–34
- « Modèle de calendrier de plan d'action », 46 (tableau)
- Modèle de leadership et de management visant les résultats, 9 (fig), 173 (fig.) ; et l'amélioration de la santé, 9 ; et la capacité organisationnelle, 9–11 ; et le changement, 173–74 ; se concentrer sur les services, 10–12 ; pratiques pour les responsables du premier niveau, 102
- Modèle du défi : appliqué en Égypte, 49–50, 190–91 (encadré) ; comment utiliser le, 26 ; et le changement, 172 ; objectif du, 23, 25 ; processus du, 26 (fig.), 54, 204–205, 207–209, 216–219 ; résumé de, 44–45
- « Montrez que vous ne savez pas tout », 84 (encadré)
- mortalité infantile, 10–11
- MOST, outil de gestion et de viabilité organisationnelle, 36, 187
- motivation : des cadres supérieurs, 88 ; et besoin de soutien, 67 ; et le climat de travail, 10, 57 ; et rémunération, 65 ; points essentiels d'encouragement pour la, 81 (encadré) ; sources de, 64–65, 79, 80. Voir aussi reconnaître les contributions ; engagement ; être source d'inspiration
- municipalités. Voir niveau local
- Museveni, Yoweri, 5
- négociation, 165–66, 167, 145 (encadré), 286–88, 289, 290–93
- « Négocier pour atteindre les résultats escomptés », 115, 166, 259
- népotisme, 6, 101
- Nicaragua, 69, 137, 144, 155–56, 190
- niveau central : affectation des ressources par le, 146, 147–48 ; changements d'objectifs au, 135 (tableau) ; comme gardien, 145–46 ; coordination au, 150 ; être source d'inspiration au, 154–55 ; examen du contexte au, 150, 151–52 (encadré) ; mobiliser les ressources au, 154 ; modernisation, 154 ; 155–56 (encadré) ; organisation au, 154 ;

- pratiques de leadership et de management au, 158 ; responsabilités du, 134, 146–47 ; rôles du, 135, 145–46 ; 147, 153 ;
- niveau de la province. Voir niveau intermédiaire
- niveau intermédiaire, du système de santé : aligner/mobiliser au, 161 ; changements d'orientation au, 159 (tableau) ; coordination au, 162 (encadré) ; et la réforme, 135 ; et les districts, 160, 162–64 ; être une source d'inspiration au, 162–63 ; focaliser au, 161 ; organiser au, 161 ; plaider en faveur du soutien au, 162 (encadré) ; pratiques de leadership et de management au, 158 ; responsabilités du, 157–58 ; rôles du, 135 (tableau), 156–57 ; scanner au, 160
- niveau local : aligner/mobiliser au, 140–42 ; changements d'orientation au, 137, 138 (tableau) ; conception des services au, 134 ; coordination au, 140–42 ; planification au, 140 ; pratiques essentielles de leadership et de management au, 137 ; responsabilités du, 134, 136–37 ; rôles du, 135 (tableau) ; scanner au, 138–40 ; soutenir les services au, 135 (tableau) ; susciter un engagement au, 143–44
- niveau régional. Voir niveau intermédiaire
- normes et procédures, 138
- normes nationales, 146
- obstacles, 27
- « Obtenir l'engagement et non simplement la conformité », 79, 265–66
- « Offrir un feed-back utile », 75, 82, 107, 116, 259–61
- organisations : canalisation du leadership dans les, 94–95 ; changement dans les, 175–76, 177 (tableau) ; changement dans les, et systèmes de gestion, 184–86 ; comme réseaux, 122 ; concurrence dans les, 112, 113 (encadré) ; culture des, 60, 62 (encadré), 91, 127–28 ; histoire des, et climat de travail, 60 ; politiques des, 67 ; rôle de cadre supérieur dans les, 86, 113 (encadré) ; solides, éléments des, 9, 9–10 (encadré) ; tâches de gestion dans les, 107. Voir aussi scanner : environnement interne
- organisations non-gouvernementales. Voir organisations ; parties concernées
- organiser : au niveau central, 154 ; au niveau intermédiaire, 161 ; comme pratique de leadership et de management, 12, 16 ; pour soutenir la mise en œuvre, 48 ; tâches, 100–101
- ORID, La fiche de travail, 256–58
- ORID, la méthode, 65, 72, 256–58
- « Outil de diagnostic des problèmes de performance individuelle », 276
- « Outils pour l'amélioration de la gestion des établissements de santé », 141 (encadré)
- paludisme, 10–11
- Papouasie Nouvelle Guinée, 146
- parties concernées : aligner/mobiliser, 24–25, 52, 137, 141–42, 154, 161, 189, 193, 233–34, 207–8 ; analyser les intérêts des, 33–34, 220–22 ; dans développement de la vision, impliquer les, 28–30 ; rechercher des informations sur les tendances, 37 ; scanner, au niveau central, 150 ; scanner, au niveau intermédiaire, 160 ; travailler avec, pour s'étendre, 189–192 ;
- Partners for Health Reform *plus*, 151
- « Passer d'un discours réactif à un discours proactif », 74 (tableau)
- performance, individuelle : et climat de travail 59–60, 68 ; insuffisante, et coaching, 80–82 ; insuffisante, et feedback, 73–74 ; insuffisante, et responsables du deuxième niveau, 107 ; problèmes, diagnostiquer, 275–76 ; procédures de, 79, 82 ;
- performance, programme, 36 (encadré), 139 (encadré), 191 (encadré)
- Pérou, 142
- personnel : à prendre à connaître le, et climat de travail, 64 (tableau) ; besoin de clarté, 66–67 ; besoin de défis, 66 ; du terrain au siège, transition du, 103 (encadré) ; équilibrer les besoins du, 68 ; moral, améliorer, 70, 163–64 ;

- soutenir, 66, 67, 105 (encadré) ; styles de travail du, 64, 67. Voir aussi ressources humaines ; performance, individuelle ; supervision facilitante ; équipes Philippines, 132, 144
- PICO, technique, 290
- « Plaider en faveur du soutien aux services de santé et le coordonner », 162 (encadré)
- plaidoyer : définition, 70 ; et questionnement, 70–71, 250–52 ; pour un soutien aux services, 162 ; types de, 252
- plaintes, 75, 262–64
- plan d'action : éléments du, 43 ; établir un, 45, 46 (fig.), 47–48, 235–38 ; fiche de travail du, 45, 46 (tableau), 234. Voir aussi actions prioritaires
- planification : opérationnelle, 184 ; stratégique, 114, 149, 152–53
- planification familiale, 49–50 (encadré)
- planification stratégique, 114, 149, 152
- planifier : à l'aide du Modèle de défi, 25 ; au niveau local, 140 ; comme pratique de leadership et de management, 12, 14. Voir aussi plans d'action ; managers
- « Planifier la succession du leadership », 127, 279–82
- point de prestation de service fonctionnelle, 139
- politiques, 147
- Posner, Barry Z., 63, 81
- pouvoir, 134. Voir aussi responsabilisation
- pratiques cliniques, 189
- pratiques de leadership et de management : description 7–8, 12–16 ; et un climat de travail positif, 61, 61 (encadré), 62 ; exercice sur, 200–203 ; identifier les forces et les faiblesses, 14 ; pour le responsable de premier niveau, 102, 102 (tableau) ; pour le responsable de niveau supérieur, 124, 125 (tableau) ; pour le responsable de deuxième niveau, 109, 109 (tableau) ; pour le responsable de troisième niveau, 116, 117 (tableau) ; questions sur, 22 ; résultats après l'application des, 10–11. Voir aussi les pratiques spécifiques ; à managers
- « Pratiques essentielles de leadership et de management pour le responsable de premier niveau », 102 (tableau)
- « Pratiques essentielles de leadership et de management pour le responsable de deuxième niveau », 109 (tableau)
- « Pratiques essentielles de leadership et de management pour le responsable de troisième niveau », 117 (tableau)
- « Pratiques essentielles de leadership et de management pour le responsable de niveau supérieur », 125 (tableau)
- « Prendre la tête de l'expansion », 193–94 (encadré)
- « Préparer des requêtes pour une meilleure coordination », 167, 295–97
- « Préparer une négociation réussie », 286–88
- présentations, 183 (encadré)
- « Présenter des requêtes efficaces et réduire les plaintes », 75, 262–64
- « Principes de coaching », 272
- « Priorité à l'essentiel : Matrice des actions importantes et urgentes », 48, 114, 239–42
- prise de risque, 5, 6 (encadré)
- Processus de leadership et de management intégré, 16 (fig.)
- processus ODEFA, 81, 274
- produits pharmaceutiques, gestion des 136, 147, 148, 186
- Programme de renforcement des capacités de leadership : en Égypte, 16, 49–51, 190–91 ; en Guinée, 191 ; au Nicaragua, 190 ; principes et processus des, 51, 51 (encadré) ; au Sénégal, 88–89
- Programme d'initiatives locales (Inde), 143, 145
- projets pilotes, 187
- promotions, 94, 100. Voir aussi transitions de leadership
- PROSPEK (processus d'amélioration de la performance), 191
- qualité des services, 161
- « Qu'est-ce qu'un échec ? » 52 (encadré)
- « Qu'est-ce que l'analyse des causes profondes ? » 38 (encadré)

- questionnement : définition, 70 ; et plaider, 70–71, 250–252 ; types de, 251
 « Questionnement dirigé pour le coaching individuel d'un membre du personnel », 82 (encadré)
- Questionnement appréciatif, 246
- Quick, James C., 66
- RAMI, 151
- reconnaissance 53, 53 (encadré), 102
 « Reconnaître les contributions individuelles », 53 (encadré)
 « Reconnaître un climat de travail positif », 59 (encadré)
 « Reconnaître votre sphère d'influence », 31, 214–15
- recrutement, 101
 « Réfléchir sur la communication : La méthode ORID », 75, 83, 116, 256–58
 « Réflexions sur les valeurs du leadership », 6 (encadré)
- réflexion stratégique : au quatrième niveau, 122, 124 ; au troisième niveau, 114 ; définition, 114
- réforme du secteur de santé, 134, 135, 150, 152–53 (encadré), 165
- réglementation, 147
 « Renégocier les rôles entre les niveaux du système de santé et les parties concernées », 167 (encadré)
 « Renégocier les rôles entre les différents niveaux du système de santé », 167, 291–94
 « Requêtes plutôt que plaintes », 264, 297
- résistance, au changement, 179–181, 180 (encadré)
- respect : dans les services, 5 ; définition, 4 ; et confiance, 4, 5
- responsabiliser, 7, 8, 59 (encadré), 134
- responsable, district. Voir niveau local
- responsables, deuxième niveau : compétences des, 107–8 ; déploiement des ressources par les, 108 ; déraillement des, 110 ; gérer les priorités concurrentes, 108 ; gestion des conflits, 108 ; planification par, 104 ; pratiques de leadership et de management des, 109 ; préparer de nouveaux leaders, 107 ; relations des, 105 ; responsabilités des, 106–7 ; soutien des responsables de premier niveau par les, 106–7, 107–8
- responsables, premier niveau : compétences des, 100–101 ; création de réseaux par, 101 ; déraillement des, 103 ; planification par, 98 ; pratiques de leadership et de management des, 102 (tableau) ; préparer des, 107 ; relations des, 99–101 ; responsabilités des, 104, 106 ; superviser, 107–8 ; tâches des, 100 ; transition depuis le niveau des prestataires de services, 97
- responsables, quatrième niveau : croire en soi et en les autres, 122 ; déraillement des, 126 ; et la communication, 123 ; et la confiance, 120–21 ; et l'autorité, 123 ; et le conseil d'administration, 120 ; favoriser l'interdépendance, 122 ; gestion des conflits, 123 ; pratiques de leadership et de management des, 124, 125 (tableau) ; priorités des, 120 ; relations des, 120–21 ; responsabilités des, 119, 121–22 ; secteur privé, 120 ; secteur public, 119, 120 ; valeurs des, 123, 124
- responsables, troisième niveau : compétences des, 114–15 ; déraillement des, 118 ; gestion des conflits, 115 ; gestion des consultants, 115 ; nommé, 113 ; planification par, 111–12, 114 ; pratiques de leadership et de management des, 116, 117 (tableau) ; préparation de nouveaux leaders par les, 114 ; priorités des, 112 ; prises de décisions par les, 111 ; réflexion sur leurs propres pratiques par les, 116 ; responsabilités des, 111–14 ; soutien des responsables de deuxième niveau par les, 116 ; tâches des, 113–14
- ressources humaines : déployer, 108, 151–52, 161 ; disponibilité en, 151–52, 161 ; embaucher, 101 ; et équité, 161 ; le personnel, 36 ; recruter, 101 ; rémunération, 65, 81 ; systèmes de, 82, 184–85. Voir aussi succession du leadership ; personnel ; équipes
- « Ressources pour scanner des services de santé locaux et de la santé communautaire », 139 (encadré)
- résultats, mesurables : consulter les cadres supérieurs concernant les, 31 ; définir,

- 30–31, 216–18 ; élaboration finale, 27 (encadré), 31 ; et besoin d'informations, 31 ; exemples de, 30 (encadré)
- « Résumé : La vision, le résultat mesurable, la situation actuelle, les obstacles et leurs causes profondes, le défi, les actions prioritaires », 44–45 (encadré)
- revues rétrospectives, les 160 (encadré), 269–70
- Rogers, Everett, 181
- « Rôle des systèmes de gestion dans le soutien du changement, Le », 184–86 (encadré)
- « Rôles qui soutiennent des services de santé locaux », 135 (tableau)
- routine, vs. complexité, 173–74
- santé publique, innovations en, 188
- scanner : au niveau central, 147–50 ; au niveau local, 137–39 ; comme pratique de leadership et de management, 13, 17 (encadré), 14, 24, 29 ; définition, 32 ; environnement externe, 33–35 ; environnement interne, 37 ; facteurs à prendre en compte pour, 33 (fig.), 36 (encadré) ; identifier les circonstances favorables et les obstacles en, 32, 37 ; pour soutenir la mise en œuvre, 47 ; situation actuelle, comme point de départ, 25, 31, 35
- secteur privé, 120, 128 (encadré), 135 (fig.). Voir aussi organisations
- secteur public, 105, 119–120, 126–127, 133–34 (public et private), 150, 152. Voir aussi niveau central
- « Secteurs du système de santé », 135 (fig.)
- Sénégal, 88–89, 144
- Senge, Peter, 113 (encadré), 207
- « Sept points essentiels pour encourager le cœur », 81 (encadré)
- services des santé, 11–12, 139 (encadré)
- sexe, 67, 101
- « Signes de déraillement au deuxième niveau », 110 (encadré)
- « Signes de déraillement au premier niveau », 103 (encadré)
- « Signes de déraillement au niveau supérieur », 126 (encadré)
- « Signes de déraillement au troisième niveau », 118 (encadré)
- SMART, critères, 30, 216, 218
- soins au niveau communautaire. Voir niveau local
- solution de réhydratation orale, 188
- « Sources des données », 34 (encadré)
- Srinastva, Suresh, 246
- stocks, gestion des 186 (encadré). Voir aussi gestion des produits pharmaceutiques
- stress, 65–66
- Stringer, Robert A., 57
- succession du leadership : dimensions de la, 128 (encadré) ; et canalisation du leadership, 127–28 ; éviter les erreurs dans la, 283–85 ; planifier la, 127–29, 279–82 ; traumatisme de la, 127 ; utiliser un comité de recherche pour la, 282
- suivre et évaluer, 13, 16, 48, 154–55, 183, 185
- supervision, facilitante, 62
- surveillance, 160
- Système des quatre rôles, 277
- systèmes de gestion, 9–10, 13, 62, 124, 182, 184, 184–86 (encadré)
- systèmes de santé : caractéristiques d'un système fonctionnant bien, 133 ; et changement de façon de penser, 134 ; fonctionnement des, 151–52 (encadré) ; modifications dans les, 133–34 ; niveaux des, 134, 135 (fig.), 168, 169 ; réforme des, 133–35 ; réorientation vers les besoins locaux, 134 (fig.), 166, 294 ; rôles dans les, 165–66, 167 (encadré), 260–62 ; scanner, 151–52 (encadré) ; secteurs des, 135 (fig.). Voir aussi niveau central ; niveau local ; niveau intermédiaire)
- systèmes d'informations sanitaires, 146, 147
- tâches, conception des, 101
- technique des « Cinq pourquoi », 39, 223–24, 227
- Thaïlande, 153
- transitions de leadership : au sommet, 127–28. Voir succession du leadership ; concepts essentiels des, 94 ; définition, 93 ; déraillement dans les, 96, 103 (enca-

- dré), 103, 110, 110 (encadré), 118, 118 (encadré), 126, 126 (encadré) ; exigences professionnelles des, 82, 83 ; niveau de, 93 ; passer de la scène au balcon, 95, 96 (fig.) ; questions sur, 129
- « Trois dimensions pour gérer la succession de leadership dans le secteur privé », 128 (encadré)
- « Utiliser le Modèle du défi », 204–206
- vaccination, 17–18, 18
- valeurs, 6, 6 (encadré), 22. Voir aussi éthique ; valeurs spécifiques
- viabilité, 36 (encadré), 111–112
- VIH/SIDA : approche multisectorielle du, 153, 189–90, 192 ; appui des leaders pour une campagne nationale contre le, 5 ; et pénurie de personnels de santé, 151 (encadré) ; services de counseling et de dépistage volontaire, 32, 40–41, 44–45
- vision : créer une, 28–30, 167 ; et le changement, 179–80 ; et les parties concernées, 28 ; exemple de, 28 ; importance d'une, 28 ; inspirer une, 28 ; liée aux priorités, 9 ; personnelle, 207–09 ; vs. mission, 25 (encadré). Voir aussi vision partagée
- vision partagée, une : créer, 27–30, 167 (encadré), 210–11, 212–13, 246–47 ; dans le Modèle du défi, 26 (encadré) ; et le changement, 177 (tableau), 181
- « Vue d'ensemble, pour le développement du plan d'action », 44 (encadré)
- Zimbabwe, 87



À propos de Management Sciences for Health

Management Sciences for Health (MSH) est une organisation internationale à but non lucratif, qui cherche à combler l'écart entre les connaissances existantes sur les défis considérables auxquels sont confrontées de nombreuses nations en matière de santé publique et les actions entreprises pour relever ces défis.

Depuis 1971, MSH a travaillé dans plus de 152 pays avec des décideurs, des professionnels de la santé et des bénéficiaires des services de santé, à l'amélioration de la qualité, de la disponibilité et de l'accessibilité économique des services de santé. Nous collaborons avec les gouvernements, les bailleurs de fonds, les organisations non gouvernementales et les organismes de santé pour répondre aux problèmes de santé prioritaires, tels que le VIH/SIDA, la tuberculose, le paludisme, la santé infantile et la santé de la reproduction. Nos publications et nos produits électroniques complètent l'aide que nous apportons dans ces domaines techniques.

MSH emploie plus de 1 000 personnes appartenant à 65 nations, qui travaillent au siège situé à Cambridge (Massachusetts), dans les bureaux de la région de Washington et dans plus de 60 pays. Par le biais de l'assistance technique, de la recherche, de la formation et du développement des systèmes, MSH est déterminé à exercer une influence durable sur la santé mondiale.

Pour de plus amples renseignements sur Management Sciences for Health, veuillez consulter notre site Internet : www.msh.org. Si vous souhaitez recevoir un catalogue des publications de MSH, veuillez contacter :

MSH Bookstore
784 Memorial Drive
Cambridge, MA 02139-4613 États-Unis

Téléphone : 617.250.9500
Fax : 617.250.9090
E-mail : bookstore@msh.org

